

Université de Montréal

La stratégie syndicale dans le contexte institutionnel de la formation continue au Québec :  
l'étude du cas de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec

Par  
Diane Gagné

11605070

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
En vue de l'obtention du grade de maîtrise  
En relations industrielles

Novembre 2004

Copyright, Diane Gagné, 2004



HD

4815

U54

2005

V.001

## AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :  
La stratégie syndicale dans le contexte institutionnel de la formation continue au Québec :  
l'étude du cas de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec

Présenté par :  
Diane Gagné

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Mme Guylaine Vallée  
présidente-rapporteur

M. Jean Charest  
directeur de recherche

M. Patrice Jalette  
membre du jury



## Résumé

La présente recherche traite de la stratégie de l'acteur syndical FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec), dans le contexte institutionnel et législatif de la formation continue mis en place au Québec depuis les années 1990. Concrètement, nous avons vérifié l'applicabilité du modèle de planification stratégique de Weil (1994) dans le cadre spécifique de l'action syndicale en matière de formation continue en lien avec la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), les comités sectoriels de main-d'oeuvre (CSMO) et l'application de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre mieux connue sous la loi 90 (L.R.Q., c.D-7.1), ou du 1 % et du fonds national de formation de la main-d'oeuvre (FNFMO). Le modèle d'analyse reprend le modèle proposé par Weil (1994) et utilisé par Venditti (2003) et est constitué de trois variables indépendantes (se rapportant à chacune des institutions, CPMT, CSMO, et loi 90) et d'une variable dépendante la stratégie, laquelle se décompose en trois dimensions de formulation, mise en œuvre et évaluation. La méthode utilisée est une étude de cas, réalisée auprès de la FTQ. Notre démarche a consisté en 17 entrevues semi-dirigées avec des intervenants oeuvrant à différents paliers d'action (du secrétaire général de la FTQ au militant d'une section locale, en passant par des conseillers et des dirigeants syndicaux) et siégeant à l'une ou l'autre des trois institutions. Nos résultats à l'instar de ceux de Venditti démontrent que l'action de la FTQ ne suit pas le cadre rigide de planification stratégique proposé par Weil (1994). La complexité de la structure syndicale, liée à la multiplicité des acteurs impliqués, au manque de ressources pour assurer la coordination des actions entre les secteurs et les régions et la communication de l'information ont des effets déterminants sur l'appropriation d'une culture organisationnelle de gestion. Par ailleurs, le cas de la FTQ démontre tout de même que des stratégies peuvent être formulées, mises en place et être adéquates en regard des objectifs et particularités propres à l'acteur syndical.

Mots clés : Stratégie, syndicat, formation, innovations institutionnelles et politiques, planification stratégique.

## Summary

This research is about the strategy that the FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec) adopted in the context of the institutions and public policies created in the 1990's to promote vocational training in Quebec. Specifically, we have verified whether the model of strategic planning developed by Weil (1994) was applicable in a union context within the following institutions *Commission des partenaires du marché du travail* (CPMT), *Comités sectoriels de main-d'oeuvre* (CSMO), and *la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre* (loi 90). The purposed model was used by Venditti (2003) and is composed of three independent variables, each one being the above-mentioned institutions, and one dependent variable which is the strategy and that can be broken into three steps : formulation, implementation and evaluation.

The conduct our research, a case study based on the FTQ was chosen. Interviews with 17 representatives coming from various levels of the union organization (general secretary to local union member) and who are members of one or two of the three institutions. As per Venditti findings, our research shows that the strategy of the FTQ does not exactly fit the frame of the stratgic model developed by Weil (1994). Numerous factors such as the complexity of the union structure, the lack of resources to efficiently coordinate the action and facilitate the flow of in formation make it difficult to apply a managerial like structure to a union. However, our reseach shows that unions can formulate and implement strategies that will reveal to be adaqueate and well adapted to their own characteristics.

Keywords : strategic planning, planning, training, union, institution, public policies, innovations.

## Table des matières

<i>Résumé .....</i>	<i>i</i>
<i>Summary.....</i>	<i>ii</i>
<i>Table des matières .....</i>	<i>iii</i>
<i>Liste des tableaux.....</i>	<i>vi</i>
<i>Liste des schémas.....</i>	<i>vii</i>
<i>Liste des signes et des abréviations .....</i>	<i>viii</i>
<i>Remerciements.....</i>	<i>ix</i>
<i>Introduction.....</i>	<i>1</i>
<b>Chapitre 1 La problématique et la revue de littérature .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 La problématique générale.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Les institutions spécifiques au Québec.....</b>	<b>6</b>
1.2.1 La Commission des partenaires du marché du travail.....	7
1.2.2 Les Comités sectoriels de main-d'œuvre .....	9
1.2.3 La Loi 90 et son Fonds national de formation de la main-d'œuvre.....	10
1.2.4 La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).....	11
<b>1.3 La revue de littérature .....</b>	<b>18</b>
1.3.1 Les syndicats et la formation .....	18
1.3.1.1 Attitudes du syndicat en regard de la formation .....	18
1.3.1.2 Expériences des syndicats avec les institutions reliées à la formation.....	20
1.3.1.3 Expérience des syndicats canadiens et la formation .....	27
1.3.1.4 Expérience québécoise : la CSN et la formation.....	28
1.3.2 Les syndicats et les nouveaux enjeux.....	30
1.3.2.1 L'importance de la capacité d'organisation pour les syndicats .....	30
1.3.2.2 Le pouvoir des syndicats.....	34
1.3.4 Les approches théoriques.....	35
<b>1.4 Le concept de stratégie syndicale : l'approche de Weil .....</b>	<b>38</b>
<b>Chapitre 2. La question de recherche, le modèle d'analyse, les hypothèses et la méthodologie.....</b>	<b>46</b>
<b>2.1 La question de recherche .....</b>	<b>46</b>
<b>2.2 Le type de recherche .....</b>	<b>47</b>
<b>2.3 Le modèle d'analyse de la recherche.....</b>	<b>49</b>
2.3.1 Le modèle conceptuel.....	50
2.3.2 Le modèle opératoire.....	51
2.3.2.1 La variable indépendante .....	51
2.3.2.2 La variable dépendante .....	53
2.3.2.3 La dimension formulation de la stratégie .....	55
Première composante : analyse des institutions.....	55
Deuxième composante : Analyse des rôles des autres acteurs. ....	57
Troisième composante : analyse des besoins des membres .....	57
Quatrième composante : identification des priorités syndicales.....	58

2.3.2.4 La dimension mise en œuvre de la stratégie .....	59
Première composante : analyse des ressources .....	59
Deuxième composante : organisation interne .....	59
2.3.2.5 La dimension évaluation de la stratégie : composante et indicateurs... 60	
<b>2.4 Hypothèses de recherche.....</b>	<b>61</b>
<b>2.5. Le plan d'observation .....</b>	<b>64</b>
2.5.1 Structure de la preuve.....	65
2.5.2 La stratégie de recherche : L'étude de cas.....	66
2.5.3 Méthode de collecte des données .....	68
2.5.4 Instruments d'observation .....	69
2.5.5 Validité de la recherche .....	71
<b>2.6. Le plan d'analyse .....</b>	<b>72</b>
<b>2.7 En résumé.....</b>	<b>73</b>
<b>Chapitre 3. Présentation des résultats.....</b>	<b>76</b>
<b>3.1 Formulation de la stratégie.....</b>	<b>77</b>
3.1.1 Analyse des institutions politiques et institutionnelles .....	77
3.1.1.1 La Commission des partenaires du marché du travail.....	78
3.1.1.2 Les comités sectoriels de main-d'œuvre.....	84
3.1.1.3 La loi 90 (FNFMO) .....	89
3.1.2 Analyse des rôles des autres acteurs .....	95
3.1.2.1 Analyse du rôle de l'acteur patronal.....	96
3.1.2.2 Analyse du rôle de l'État .....	100
3.1.2.3 Analyse du rôle des autres acteurs syndicaux.....	103
3.1.3 Analyse des besoins des membres .....	107
3.1.3.1 En regard des besoins de formation continue .....	108
3.1.3.1 En regard de la participation de la FTQ aux différentes institutions..	111
3.1.4 Identification des priorités .....	113
3.1.4.1 Les objectifs de la FTQ en regard de sa participation à la CPMT .....	114
3.1.4.2 Les objectifs de la FTQ en regard de sa participation aux CSMO.....	117
3.1.4.3 Les objectifs de développement en milieu de travail .....	119
(application de la loi 90).....	119
3.1.4.4 Les moyens d'action .....	121
3.1.4.5 L'importance accordée à la négociation collective .....	124
3.1.5 En résumé de la formulation de la stratégie .....	127
<b>3.2 La mise en œuvre de la stratégie.....</b>	<b>131</b>
3.2.1 Analyse des ressources.....	132
3.2.1.1 Les ressources internes en regard de la CPMT .....	132
3.2.1.2 Les ressources internes en regard des CSMO .....	134
3.2.1.3 Les ressources internes en regard de la gestion de la loi 90 et du	
FNFMO .....	136
3.2.1.4 Les ressources externes.....	137
3.2.2 Organisation interne .....	138
3.2.2.1 Les mécanismes de délégation .....	139
3.2.2.2 Les formes de soutien .....	140
3.2.2.3 Les mécanismes de coordination.....	142
3.2.3 En résumé la mise en oeuvre .....	144

3.3 Évaluation de la stratégie.....	146
<b>Chapitre 4. Analyse et discussion des résultats.....</b>	<b>152</b>
4.1 Analyse et discussion relative aux hypothèses .....	153
4.1.1 Discussion sur la première hypothèse relative à la CPMT.....	154
4.1.2 Discussion sur la deuxième hypothèse relative aux CSMO .....	159
4.1.3 Discussion sur la troisième hypothèse relative à la loi 90.....	162
4.1.4 Discussion relative à l'hypothèse générale.....	165
4.2 Analyse et discussion théorique .....	169
4.2.1 Applicabilité du cadre de référence de Weil.....	170
4.2.2 Nos résultats en rapport avec notre revue de littérature .....	176
4.2.2.1 Attitudes des syndicats en regard de la formation.....	176
4.2.2.2 Expérience syndicale avec les institutions.....	177
4.2.2.3 Le syndicat et les nouveaux enjeux .....	179
4.2.3 Nos résultats en comparaison de l'étude de cas de la CSN de Venditti (2003) .....	180
4.2.4 Les limites de la recherche .....	183
<b>Conclusion.....</b>	<b>185</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>189</b>
Annexe I Grille d'entrevue .....	X
Annexe 2 Liste de documents FTQ .....	XIV
Annexe 3 Les comités sectoriels de main-d'œuvre.....	xv
Annexe 4 Effectifs des principaux syndicats affiliés à la FTQ .....	xvi

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1 : Opérationnalisation de la variable indépendante.....</b>	<b>50</b>
---	-----------

## Liste des schémas

<b>Schéma 1 : Le modèle conceptuel.....</b>	<b>48</b>
<b>Schéma II : La variable dépendante.....</b>	<b>52</b>

## Liste des signes et des abréviations

Attestation d'études collégiales (AEC)  
Canadian Auto Workers (CAW)  
Centre local d'emploi (CLE)  
Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO)  
Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO)  
Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)  
Conseil d'administration (CA)  
Centrale des syndicats démocratiques (CSD)  
Confédération des syndicats nationaux (CSN)  
Centrale des syndicats du Québec (CSQ)  
Congrès du travail du Canada (CTC)  
Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT)  
Développement des ressources humaines Canada (DRHC)  
Diplôme d'études collégiales (DEC)  
Diplôme d'études professionnelles (DEP)  
Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)  
Fonds de recherche sur la société et la culture (FQRSC)  
Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO)  
Formation en résidence (FMR)  
Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)  
Occupational Safety and Health Act (OSHA)  
Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE)  
Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM)  
Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)  
Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du commerce (SCEP)  
Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC)  
United Steel Workers of America (USWA)



## **Remerciements**

Je profite de l'occasion pour exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont permis la réalisation de ce mémoire de maîtrise.

Je voudrais dire merci à mon directeur de recherche Jean Charest, pour sa confiance et sa disponibilité. Vous m'avez intégré à vos travaux de recherche, ce qui m'a donné la motivation de compléter ma recherche, ainsi qu'un soutien financier dans le cadre de votre subvention du Fonds de recherche sur la société et la culture (FQRSC).

Au terme d'une période intensive de rédaction, je voudrais exprimer toute ma gratitude et ma tendresse à mon premier supporteur, Alain mon amour, mille fois merci, pour ta patience, ta pertinence, ton encouragement, sans toi rien de tout cela n'aurait été possible...

Je tiens aussi à remercier tout particulièrement chacune des personnes rencontrées à la FTQ, qui ont eu la gentillesse de collaborer à cette recherche, merci pour votre disponibilité.

## Introduction

Les changements et les restructurations qui sont survenus sur les lieux de travail ont amené les différents acteurs à agir et à répondre différemment à ces nouveaux défis. L'ensemble des règles économiques et juridiques influencées par la mondialisation a favorisé l'essor d'une gestion compétitive dans les entreprises afin de survivre à la concurrence internationale. Pour ce faire, les entreprises choisissent des solutions impliquant fréquemment des restructurations importantes, tant au niveau de la gestion de la production, que de l'organisation du travail et des relations d'emploi (Bélangier et al; 2004). Les milieux de travail sont bouleversés par ces changements majeurs qui touchent particulièrement la nature même du travail. C'est dans ce contexte que la formation de la main-d'œuvre a pris une importance particulière depuis plus d'une décennie maintenant.

Plus précisément au Québec, dès 1991, le gouvernement a publié un important énoncé politique « *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif* » où le gouvernement a reconnu l'acteur syndical comme étant un partenaire important dans le contexte de développement d'une culture de formation. Cet énoncé politique a mené à la création de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et ses conseils régionaux (CRPMT), aux comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) et à un contexte législatif (loi 90 et le Fonds national de formation de la main-d'œuvre ) que nous inclurons dans le contexte institutionnel que nous avons choisi d'étudier. Puisque dorénavant l'acteur syndical est appelé à participer à la gestion de la formation, tant au niveau national, sectoriel, régional, par le biais des institutions et de la législation mises en place, cela devrait se traduire par des stratégies, des objectifs concrets. Cette participation syndicale aux institutions, dans un contexte de partenariat, à l'égard de l'enjeu de la formation ouvre des perspectives de recherches intéressantes. Dans le cadre de notre recherche, il s'agira d'analyser la stratégie de l'acteur syndical FTQ dans le contexte institutionnel de la formation continue au Québec.

Le présent mémoire de recherche est divisé en quatre chapitres. Dans le premier chapitre nous cernerons la problématique générale, pour ensuite analyser le rôle et la

structure des institutions incluant l'acteur syndical FTQ. La présentation de notre revue de littérature nous amènera à regarder les différents enjeux et les différentes approches relativement à la participation syndicale en matière de formation, pour ensuite situer le cadre théorique dans lequel nous traiterons notre problématique. Dans le second chapitre, nous exposerons notre question de recherche et définirons le type de recherche, notre modèle d'analyse et la planification opérationnelle de notre recherche. Nous présenterons ensuite nos hypothèses, qui sont en fait des réponses théoriques à la question de recherche. Nous compléterons cette partie par l'élaboration de nos plans d'observation et d'analyse. Dans le troisième chapitre nous présenterons les résultats obtenus lors de notre travail empirique, qui consistait en une analyse documentaire et en 17 entrevues semi-dirigées en rapport avec la stratégie de l'acteur syndical FTQ dans ses trois dimensions de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation de la stratégie et ce pour chacune des institutions (CPMT, CSMO et la loi 90) identifiées dans le contexte de la formation continue. Ce qui nous conduira au quatrième et dernier chapitre où nous analyserons et discuterons dans un premier temps des résultats obtenus en lien avec nos hypothèses de départ. Dans la deuxième partie, la discussion se fera principalement autour du cadre de référence de Weil (1994). Nous étofferons cette discussion théorique grâce à certains des auteurs consultés qui nous ont permis de mieux camper le cadre théorique que nous avons abordé lors de notre revue de littérature. Avant de conclure avec les limites de la recherche, nous ferons une comparaison entre nos conclusions et celles provenant du mémoire de Venditti (2003) portant sur l'étude du cas de la CSN.

# Chapitre 1 La problématique et la revue de littérature

## ***1.1 La problématique générale***

Dans un contexte de mondialisation caractérisé par une concurrence accrue, accompagné par des progrès technologiques et de nouvelles formes d'organisation du travail, les travailleurs doivent parfaire leurs compétences pour répondre aux besoins des entreprises et pour avoir des salaires plus intéressants. Depuis plusieurs années, le mouvement syndical reconnaît que la formation de la main-d'œuvre a un rôle déterminant à jouer dans le développement économique, et que la responsabilité de la formation revient à tous les acteurs du marché du travail. L'État québécois, dans le cadre de sa législation et des institutions mises en place dans les années 90, reconnaît l'acteur syndical comme un partenaire et lui accorde un pouvoir réel sur le plan de la réglementation et donne son appui au partenariat. Dans la littérature, plusieurs auteurs reconnaissent que pour être en mesure de s'approprier cette occasion qui lui est offerte de participer à l'identification des besoins et à la définition d'objectifs et de stratégies autour de ces enjeux de formation continue, l'acteur syndical devra utiliser sa capacité stratégique à s'organiser. Selon Streeck (1993), il faut que l'acteur syndical se dote d'une stratégie qui lui est propre pour que cette institutionnalisation du système de formation lui soit profitable.

Dans les années 1960-1970, plusieurs mécanismes publics de consultation se mettent en place. Les centrales syndicales qui avaient un rôle strictement représentatif, deviennent des organismes qui participent à l'administration publique. C'est ainsi que dès 1961 des représentants syndicaux de la FTQ et de la CSN siègent au comité de direction du Conseil d'orientation économique mis en place par le gouvernement libéral de Jean Lesage (Rouillard 2004 : 143). C'est durant cette période que le mode de représentation dit « classiste » fait son apparition, privilégiant les comités bipartites, patronaux et syndicaux (Collombat et Gagnon 2003 : 3). Dès lors, le mouvement syndical a revendiqué en matière de formation, et c'est beaucoup par lui que les innovations et les institutions ont vu le jour.

Au Québec, diverses formes de partenariat ont été créées. En 1991, le ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, publie « *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif* ». En 1992, la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) voit le jour en reconnaissance du rôle important de la formation dans le contexte des transformations économiques identifiées à cette époque. La création de la SQDM présuppose l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise en rapport aux projets de formation professionnelle. Au début des années 90, le crédit d'impôt remboursable pour la formation s'avère une mesure fiscale qui dans les faits est peu efficace car à peine 2,5% des employeurs s'en prévalaient (Rapport quinquennal sur la mise en œuvre 1995-2000 : 2000 :5). À cause de la lenteur du développement d'une culture de formation, la loi 90 (connue aussi comme *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (L.R.Q.,c.D-7.1), ou loi du 1%) est ainsi adoptée en 1995 comme solution aux problèmes d'adaptation et de qualification de la main-d'œuvre. La loi 90 reçut l'aval des syndicats, même si elle ne rendait pas obligatoire l'implantation des comités paritaires de formation professionnelle au niveau local. Cette loi 90 a un rôle instrumental, en ce sens qu'il revient aux acteurs de convenir ensemble des meilleurs moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de formation. La SQDM devient la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) en 1997, tandis que les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) font partie de la réponse à l'hypothèse que les actions entreprises au niveau national et au niveau des comités sectoriels agiront comme levier dans les milieux du travail (Charest 1998). Toujours selon Charest, les centrales syndicales FTQ et CSN accorderont une grande importance au dossier de la formation, en reconnaissant le paritarisme, les enjeux collectifs et la collaboration des employés avec leurs représentants.

Avec la loi 90, l'État intègre les syndicats au niveau des institutions nationales, sectorielles et régionales plutôt que de leur donner des moyens d'agir au niveau local, où l'entreprise garde le contrôle en ce qui concerne la formation continue. Pourtant selon Lévesque et Murray (2003), il semble qu'une des pistes pour un renouveau syndical passe par le renouvellement des syndicats d'établissement. Cette question du rôle des syndicats en regard des institutions a été traitée par Venditti (2003). Dans son

cas, il s'agissait d'étudier plus particulièrement la stratégie de la CSN quant à ses liens avec la loi 90, la CPMT et les CSMO. Il nous semble pertinent de poursuivre la recherche avec la stratégie de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) pour vérifier comment la FTQ articule ses actions pour faire face aux défis en relation avec la formation. Considérant l'importance que l'acteur syndical accorde à la formation, il nous semble pertinent d'analyser comment la centrale FTQ a reflété à l'interne, par ses actions, l'importance qu'elle rattachait à cette question.

Le concept de stratégie syndicale a été défini par Weil (1994) comme étant la capacité pour les syndicats d'intégrer les contraintes et les opportunités offertes par l'environnement et les attentes des membres en une stratégie syndicale cohérente. Notre modèle d'analyse reprendra celui développé par Venditti (2003). Nous voulons faire remarquer au lecteur que le but de notre recherche n'est pas de faire une analyse comparative avec le mémoire de Venditti. Dans les faits, il s'agira de vérifier, par l'étude du cas de la FTQ, comment la stratégie syndicale et ses trois dimensions de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation, provenant de la théorie de Weil (1994), s'articulent en fonction de chacune des institutions que sont la CPMT, les CSMO, la loi 90 et le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO). Toutefois, au moment de la discussion, nous analyserons nos résultats en lien avec les conclusions du cas de la CSN, traité par Venditti (2003). Notre problématique générale étant établie, il s'agit maintenant de décrire brièvement les institutions spécifiques au Québec qui feront l'objet de notre recherche.

## **1.2 Les institutions spécifiques au Québec.**

Avec la Révolution tranquille du gouvernement Lesage, dès le début des années soixante, l'État a commencé à s'intéresser à la formation aux adultes. Dans les années quatre-vingt, la commission Jean avait statué sur l'importance de la formation destinée aux adultes et d'une obligation des employeurs à contribuer à la formation de leurs employés. Mais ce n'est réellement qu'avec son énoncé politique publié en 1991, par le ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle « *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif* » que le gouvernement a reconnu l'acteur syndical comme un partenaire important dans le contexte de développement d'une culture de formation au Québec. (Venditti 2003 : 8)

Le Québec n'a pas échappé aux changements tant sociaux que technologiques, juridiques ou économiques, provoqués par l'ouverture des marchés, par la mondialisation. C'est pourquoi le gouvernement a adopté au début des années 1990 une nouvelle stratégie de valorisation des ressources humaines. L'État a remanié son système de formation professionnelle continue dans le but de créer des partenariats stratégiques afin de répondre aux problèmes d'adaptation et de qualification de la main-d'œuvre. Il a créé diverses institutions pour permettre le partenariat et un engagement collectif. Diverses formes de partenariats ont vu le jour : la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) en 1992, remplacée par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et Emploi-Québec en 1997; au niveau sectoriel, les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO); puis en 1995, l'adoption de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (L.R.Q.,c.D-7.1) loi dite du 1 % ou loi 90 et, parallèlement, la création du Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) .

Venditti (2003) nous explique que l'objectif du gouvernement par la création de ces institutions et de cette législation était de responsabiliser les différents acteurs, de favoriser les actions complémentaires ainsi qu'une vision commune des enjeux reliés à la formation, puisque l'importance stratégique de la main-d'œuvre dans la croissance économique et technologique était démontrée et que les constats dégagés de l'énoncé

politique en ce qui a trait à la formation en matière de progression de la main-d'œuvre faisaient état de faiblesses concernant le développement des compétences.

La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), la loi 90 et le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) sont les trois institutions en fonction desquelles nous analyserons la stratégie de l'acteur syndical FTQ en matière de formation continue. Nous procéderons d'abord par une brève description de ces institutions afin de mieux situer leurs objectifs et leur fonctionnement.

### **1.2.1 La Commission des partenaires du marché du travail**

La CPMT est une structure partenariale nationale qui a vu le jour suite à la création d'Emploi-Québec, subséquemment à la ratification de *l'Entente Canada-Québec relative au marché du travail* sur le partage des pouvoirs en matière de main-d'œuvre en 1997. En effet, la SQDM est devenue la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) en juin 1997, lorsque fut promulguée la *Loi créant le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale*. (L.R.Q.,1997,c.63.)

La Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) a été créée par la loi 408 adoptée le 22 juin 1992. Sa mission et ses pouvoirs lui étaient conférés en vertu des articles 16 à 29 du chapitre II. La SQDM était un organisme relativement autonome en vertu de l'article 17. Le but avoué était de réduire les coûts reliés au chevauchement des ministères et de prendre en charge le transfert de juridiction que le gouvernement québécois de Daniel Johnson espérait négocier avec le gouvernement fédéral dans ce secteur. Elle regroupait les fonctions du ministère de la main-d'œuvre, la sécurité du revenu et de la formation de la main-d'œuvre. Les affaires de la SQDM étaient administrées par un conseil d'administration composé de 19 membres, un président nommé par le gouvernement, six membres représentaient les travailleurs, six membres siégeaient au nom des entreprises, les six autres membres représentaient le milieu communautaire dont un provenait du secteur de l'enseignement secondaire et un autre du milieu collégial. La SQDM fut abrogée le 1<sup>er</sup> avril 1998 et remplacée par



la CPMT en vertu de la *Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et instituant la Commission des partenaires du marché du travail* (L.R.Q.,1997,c.63.)

La CPMT regroupe pour diriger ses affaires, un conseil d'administration composé de six représentants patronaux et syndicaux, trois représentants d'organismes communautaires et trois représentants du secteur de l'éducation, un membre d'office (le sous-ministre du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale), en plus d'un président et d'un secrétaire général, et quatre sous-ministres sans droit de vote provenant de divers ministères dans le but de favoriser la concertation (Emploi-Québec, rapport annuel 2002-2003 : 67). Le rôle de la CPMT au niveau national est :

...de définir avec le ministre les orientations d'Emploi-Québec, en plus de recommander le plan d'action annuel et des ajustements aux mesures et services. Elle exerce des responsabilités en matière d'affectation des ressources et de réglementation dans le cadre de la Loi 90. La Commission assure le suivi du plan d'action, le suivi budgétaire et administratif ainsi que le suivi et l'évaluation des résultats (Emploi-Québec : rapport annuel 2002-2003 : 10).

Les conseils régionaux de la SQDM ont été absorbés par les conseils régionaux de la Commission des partenaires du marché du travail (CRPMT). Malgré ces réaménagements, les mandats dévolus aux instances régionales s'apparentent à ceux des conseils régionaux du temps de la SQDM, dans le sens où ils visent aussi à circonscrire les enjeux relatifs au marché du travail et à l'emploi d'une région donnée (Venditti 2003 : 12). Au niveau de leur structure, les conseils sont aussi composés de représentants patronaux, syndicaux et gouvernementaux, en plus de deux représentants du milieu communautaire.

Selon Charest (1998), malgré la présence assurée des acteurs du marché du travail au sein de la commission des partenaires, l'abrogation de la SQDM constitue un recul pour le mouvement syndical. Le gouvernement ayant accru son autorité sur les questions relatives à la main-d'œuvre, les membres de la CPMT sont dorénavant confinés à un rôle essentiellement consultatif auprès du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. La présence de l'acteur syndical au sein de la Commission lui donne l'occasion de faire valoir ses positions sur les enjeux et les défis importants en

matière de formation, en tant que porte-parole des salariés. La participation syndicale permet de saisir l'opportunité de participer à l'identification des besoins en matière de formation et d'établir les stratégies et les objectifs nécessaires afin de répondre aux besoins préalablement identifiés. Puisque la Commission a aussi un pouvoir de recommandation auprès des ministères en regard des orientations des politiques du travail, l'acteur syndical peut profiter de cette tribune pour diffuser ses attentes.

Mais, le plus important pour l'acteur syndical demeure le rôle de la CPMT en regard de l'utilisation du Fonds national de la formation de la main-d'œuvre (FNFMO), puisque celle-ci détermine l'allocation des fonds disponibles comme suite aux orientations déterminées par les partenaires, ce qui lui permet de s'assurer que les orientations choisies répondent à un besoin réel des travailleurs et des entreprises et visent concrètement l'amélioration de la qualification de la main-d'œuvre. Ainsi, la CPMT est une institution qui joue un rôle important au niveau des orientations prises pour la qualification de la main-d'œuvre. Nous regarderons maintenant ce qui en est des comités sectoriels de main-d'œuvre.

### **1.2.2 Les Comités sectoriels de main-d'œuvre**

En 1995, la SQDM a adopté une politique d'intervention sectorielle, ce qui a permis la création des comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO). L'objectif était de couvrir le plus grand nombre de secteurs économiques. L'accent sera mis sur le partenariat et l'implication concrète des acteurs dans le développement de la main-d'œuvre. Il s'agit en fait de comités bipartites composés de représentants patronaux et syndicaux, puisque les professionnels du gouvernement siègent à titre de personnes ressources. Pour assurer une stabilité aux comités et leur permettre d'agir efficacement, le gouvernement fournit les ressources financières et professionnelles (Venditti 2003 :11-12).

Leurs principaux mandats se résument en six points:

- ☐ Favoriser et consolider le partenariat sur une base sectorielle;
- ☐ Développer des programmes de formation;
- ☐ Déterminer les besoins spécifiques du secteur;

- ❑ Développer les mesures pertinentes à la stabilisation de l'emploi et à la réduction du taux de chômage;
- ❑ Prendre en compte les problématiques de la clientèle cible;
- ❑ Assurer la circulation de l'information lors de la conception et de la réalisation des plans d'actions sectoriels (MSS 1999).

Présentement, 26 comités sectoriels<sup>1</sup> sont en opération et deux Tables ad hoc soit celles de l'industrie maritime et ferroviaire, aux fins de résoudre des problèmes propres à leur secteur. Ces comités sont des organismes à buts non lucratifs financés par le gouvernement. Par consensus, ils décident des actions qu'ils vont entreprendre pour assurer le développement de la main-d'œuvre et plus généralement, l'essor de leur industrie (Emploi-Québec 2001 : 5). Dans le cadre des comités sectoriels, l'acteur syndical est le seul représentant de la main-d'œuvre. Un dernier champ d'intervention est possible en regard de la formation et il s'agit du contexte créé par la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (L.R.Q.,c.D-7.1), dite la loi 90, en 1995.

### **1.2.3 La Loi 90 et son Fonds national de formation de la main-d'œuvre**

Puisque les crédits d'impôt se sont avérés une mesure peu incitative (Hébert et al. 2003) en rapport avec l'investissement en formation continue, le gouvernement a adopté en 1995 une loi plus coercitive, la Loi dite du 1 % ou Loi 90. Elle vise à améliorer la qualification de la main-d'œuvre, favorisant ainsi l'emploi, l'adaptation et la mobilité des travailleurs. Toute entreprise, qui a une masse salariale de plus d'un million de dollars en 2004 (c'était plus de \$250 000 jusqu'en 2003), est tenue de participer en investissant au moins 1 % de sa masse salariale dans des activités de formation. Chaque employeur est libre de choisir la formation qui lui convient, dans la mesure où elle vise l'amélioration des qualifications de la main-d'œuvre.

L'employeur qui ne s'acquitte pas de cette obligation est tenu de verser une cotisation équivalente à la somme non investie au Fonds national de formation de la main-

---

<sup>1</sup> Pour la liste complète consulter l'annexe 2.

d'œuvre (FNFMO). Les sommes accumulées dans le FNFMO sont réinvesties en subventions pour soutenir et promouvoir des activités de formation pour les travailleurs. Un plan pour l'affectation des ressources du Fonds est élaboré annuellement par la CPMT qui a le mandat d'administrer le Fonds. Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale approuve le plan.

La loi 90 interpelle plusieurs acteurs qui doivent assumer en complémentarité différentes responsabilités. Le gouvernement a la responsabilité d'approuver les règlements, la CPMT assume l'élaboration des règlements et l'administration du FNFMO. L'acteur syndical en vertu de l'article 9 de la Loi peut avoir un rôle important à jouer dans la détermination des besoins de formation de la main-d'œuvre si l'employeur consent à établir un plan conjoint de formation. Par la Loi 90, le gouvernement reconnaît l'importance du partenariat (Rapport quinquennal sur la mise en œuvre 1995-2000 : 2000 :17). Ainsi, l'acteur syndical est reconnu comme un acteur important dans le développement d'une culture de la formation continue au Québec. Avant de passer à la revue de littérature proprement dite, nous compléterons cette partie avec une brève description de la structure de l'association syndicale que nous avons choisi d'étudier dans le cadre de notre recherche.

#### **1.2.4 La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)**

Au Canada, la principale centrale syndicale est le Congrès du travail du Canada (CTC) auquel sont affiliés 64 syndicats nationaux, 39 syndicats internationaux et 12 fédérations provinciales, incluant la FTQ, et 137 conseils du travail y compris les 17 conseils du travail québécois qui relèvent de la FTQ et que l'on nomme ici au Québec les conseils régionaux (Boivin 2004 : 69). Nous nous sommes demandés si nous pouvions considérer la FTQ comme une centrale syndicale au même titre que la CSN dans le cadre de notre recherche. Boivin (2004 : 68-73) nous confirme qu'en effet la FTQ est une centrale qui possède les mêmes attributs que les trois autres centrales syndicales du Québec (CSN, CSD, CSQ), puisque depuis l'entente de 1974 le CTC a concédé à son affilié du Québec des pouvoirs que ne possèdent pas les Fédérations des travailleurs des autres provinces au Canada. Il a transféré à la FTQ les responsabilités

(et le budget) reliés à la formation syndicale et aux conseils régionaux. En outre, une entente formelle de style « souveraineté-association » ratifiée en 1993 décrit la nature de leurs relations, la répartition des pouvoirs et des responsabilités entre eux, cela pour prendre en compte le pluralisme syndical québécois et le fait de la langue française. De la sorte la FTQ a pu s'adapter à l'évolution de la société québécoise par une forme de syndicalisme adaptée à la réalité culturelle et politique, en préservant l'unité structurelle du mouvement syndical pancanadien (Boivin 2004 : 71).

La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) se décrit comme la plus grande centrale syndicale au Québec. Elle représente aujourd'hui plus d'un demi-million de membres de tous les secteurs et de toutes les régions du Québec. La centrale rassemble plus de 5000 unités de base, regroupées dans une quarantaine de grands syndicats québécois, canadiens et nord-américains affiliés tels : le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), le conseil conjoint de la construction, le Syndicat des communications de l'énergie et du papier (SCEP), les Métallos, les Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC) pour n'en nommer que quelques-uns<sup>2</sup>. On compte aussi 17 conseils régionaux au sein de la FTQ (FTQ : [www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca)).

Le Congrès est l'autorité suprême de la Fédération et les décisions sont prises à la majorité des voix. Le Congrès se tient tous les trois ans et toutes les sections locales affiliées ont droit à une délégation minimale d'une personne et les conseils régionaux à trois personnes. Les membres du Bureau, quant à eux sont délégués de plein droit. Le Conseil général qui relève du Congrès gouverne la Fédération entre les congrès. Le Conseil général est composé des membres du bureau, de membres délégués par les structures québécoises des différents syndicats et par les Conseils régionaux. Environ 150 personnes y siègent. Le Bureau de la FTQ relève du Conseil général et expédie les affaires courantes entre les séances du conseil général (qui se réunit trois fois par année). Le Bureau est composé de 19 personnes qui occupent les postes suivants : présidence, secrétariat général et 17 postes de vice-présidences (13 provenant des

---

<sup>2</sup> Pour un complément d'information voir en annexe le tableau des effectifs des principaux syndicats affiliés à la FTQ en 2002.

syndicats, 1 des Conseils régionaux et 3 du Caucus des femmes déléguées au Congrès) (FTQ : [www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca)).

La FTQ a une structure décentralisée avec un volet régional. Elle est multisectorielle, plus concentrée dans le secteur privé et municipal. Elle compte peu d'employés permanents malgré qu'elle soit la plus grande centrale au Québec. Son rôle premier est d'assurer la représentation de ses affiliés auprès des différentes instances gouvernementales et de fournir aux syndicats affiliés les services nécessaires liés notamment à la solidarité internationale, à la francisation, aux délégués sociaux, à la recherche et à la condition féminine. Pour ce faire, la FTQ mise entre autres sur des moyens aux effets multiplicateurs, comme la formation et l'information par l'intermédiaire de ses services de formation et son centre de documentation (Boivin 2004 : 71) (FTQ : [www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca)).

La philosophie de la FTQ, a été entre 1960-1985 de défendre « *un syndicalisme de type réformiste et un projet de société sociale-démocrate* » (Rouillard 2004 : 148). La centrale ne condamne pas globalement le capitalisme, mais elle a une approche économiste du développement social, croyant que les travailleurs pourront s'émanciper en augmentant leur niveau de vie. Toutefois, à la FTQ les dirigeants croient que le libéralisme économique laissé à lui-même justifierait la maximisation des profits pour les employeurs. C'est pourquoi (selon les propos de Louis Laberge) elle doit préconiser les trois avenues principales suivantes : l'action politique, un élargissement du rôle de l'État dans les domaines économique et social et la syndicalisation massive des travailleurs, pour orienter le développement vers un régime qui considère l'apport de l'être humain (Rouillard 2004 : 148 -149). Pour ce faire, Louis Laberge lancera entre autres en 1984, le Fonds de Solidarité FTQ. Le Fonds de Solidarité a pour objectif de relancer l'emploi (maintien et création) dans le secteur manufacturier et de la construction, « *il inaugure ainsi une nouvelle orientation du syndicalisme* » (Rouillard 2004;198). C'est une orientation que l'auteur qualifiera de pragmatique et concertée (2004 : 216). Dès lors, à la FTQ, Rouillard (2004) constate que l'on abandonne la condamnation radicale du capitalisme pour se diriger vers la concertation, parce que les deux récessions (1981-1982 et 1990-1991) ont augmenté la sensibilité des dirigeants syndicaux à la santé économique de

l'entreprise. C'est ainsi que le discours et l'action évoluent, passant d'une tendance à défendre les travailleurs contre les déficiences du système par la confrontation (eux contre nous), à une situation où l'accent portera dorénavant sur ce qui unit plutôt que sur ce qui sépare les parties, en vue d'une collaboration pour la création d'emplois. Au Congrès de 1998, la FTQ faisait du maintien et de la création d'emploi la priorité des priorités. (Rouillard 2004 : 226 -229).

Pour suivre l'évolution de la philosophie de l'action syndicale à la FTQ, nous avons consulté la *Déclaration de politique sur notre activité de représentation*, document publié en 1993, dans le cadre du 23<sup>e</sup> Congrès de la FTQ. Nous constatons qu'au départ lors du congrès de 1973, intitulé « *Pour une présence réelle* » les dirigeants parlaient de présence, car la participation était jugée trop engageante par les militants. Par la suite, en 1983 au 18<sup>e</sup> congrès où le thème était « *Pour une politique de plein emploi* » l'objectif fut de s'impliquer à tous les niveaux et de donner la primauté au débat public sur la consultation à huis clos. Enfin, après les consultations régionales de 1992, on adopta un rapport-synthèse qui indiquait entre autres la nécessité de définir les priorités de représentation, de bien cibler et coordonner les interventions. Ce rapport donnera lieu à la *Déclaration de politique sur notre activité de représentation* qui continuera de privilégier une politique de présence (FTQ 1993 :13). C'est ainsi que neuf résolutions seront votées. Dans un premier temps, les quatre premières se rapportaient aux fondements et aux objectifs des activités de représentation. La première affirmant que l'activité de représentation est un moyen d'action tant pour la FTQ que pour ses affiliées permettant de promouvoir le projet syndical de société. La deuxième dénonçait les attaques tant patronales que gouvernementales qui cherchaient à porter atteinte à la capacité de représentation. Les deux autres préconisaient que la pertinence des activités de représentation soit évaluée à la lumière de critères indicatifs définis et que les priorités dans le choix des activités de représentation seraient établies en fonction des critères élaborés tout en tenant compte des ressources. Dans un deuxième temps, cinq résolutions furent adoptées en vertu des exigences démocratiques. Nous les résumerons ainsi : la FTQ assurera les activités de formation et de coordination à l'intention des personnes qui la représentent; la représentation se fera à la proportion hommes/femmes du membership; les personnes représentant la FTQ feront rapport aux instances concernées; un rapport du secrétaire

général (intitulé rapport de représentation) contenant les rapports demandés sera présenté aux congrès biennaux. Enfin, si les activités de représentation ou de concertation sont à la demande des gouvernements, les ressources financières devront être octroyées aux groupes syndicaux. (FTQ, *Déclaration de politique sur notre activité de représentation* 1993 : 14-16)

Concernant plus particulièrement l'enjeu de la formation à la FTQ, celle-ci a depuis longtemps développé une vision et des objectifs, desquels ont découlé des propositions votées en congrès, des mémoires revendiquant ou appuyant les différents mécanismes concernant l'enjeu de la formation ainsi que la « *Déclaration de politique sur notre activité de représentation* » que les intervenants identifieront comme la politique de participation ou de présence, ou « *pas de chaise vide* ». Pour appuyer notre propos, nous nous référons entre autres au mémoire daté du 4 février 1992 intitulé « *La primauté de l'individu dans le développement de la main-d'œuvre* » présenté dans le cadre de l'énoncé de politique du ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle et sur le projet de loi 408, dans lequel la FTQ se positionne. On y apprend notamment que le développement de la main-d'œuvre est au cœur des débats et des revendications de la centrale depuis plus de 25 ans (page 3). Dans ce même document, il est écrit :

Nous devons investir dans la formation de nos ressources humaines parce qu'elles sont essentielles à la relance de notre économie, mais aussi et surtout parce que nous avons choisi la solidarité sociale et l'équité comme balises du développement de notre société. (page 4)

Nous voulons un développement harmonieux de toute la main-d'œuvre québécoise; nous voulons y participer avec les moyens et le soutien que cela exige. (page 6)

Notre expérience nous confirme que le meilleur mécanisme de participation est la création d'un comité paritaire de formation au niveau de chaque entreprise. L'énoncé de politique en fait mention; mais ce principe devrait aussi se retrouver dans la loi. (page 19)

De plus, il est écrit que la formation est un droit, qu'elle doit être négociée, accessible et de qualité, financée publiquement et collectivement (page 19). En page 15, la FTQ confirme qu'elle est d'accord avec une approche sectorielle et en conclusion à la page



34, se prononce en faveur de l'autonomie des sociétés régionales, parce qu'elle croit que le cycle « *ESTIMATION/RÉALISATION/ÉVALUATION* pourra se réaliser dans les plus brefs délais et de la façon la plus efficace ».

Dans le mémoire de mai 1995 présenté à la commission spéciale sur la formation professionnelle et s'intitulant « *Loi favorisant le développement de la formation professionnelle* » la FTQ rappelle entre autres que certains des affiliés siègent à des comités sectoriels depuis l'entrée en vigueur en 1969 de la « *Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'œuvre* » dans des secteurs aussi variés que le vêtement, les mines, le plastique, l'industrie du bois, etc. (page 8). De fait, dans ce mémoire la FTQ insiste sur l'importance de ses réalisations en matière de formation telle : sa participation au premier *Rendez-vous économique 1991 du secteur privé*, la tenue d'un important colloque sur la formation professionnelle en 1990. Cette mise en situation permet à la FTQ de justifier sa position face au projet de loi 90, « *Nous disons OUI à ce choix de développement que vous proposez aujourd'hui* » (page 11) tout en demandant au gouvernement :

...d'amender le projet de loi en y ajoutant une disposition obligeant chaque entreprise à mettre en place un comité paritaire de formation disposant d'un mandat large, allant de l'identification jusqu'à la réponse aux besoins de formation des travailleurs et des travailleuses. (page 9)

Selon Charest (1998 : 7), à partir de 1985 la FTQ a adopté des propositions relatives à la formation à chacun de ses congrès. Ainsi en 1985, même si celles-ci ne mentionnaient pas explicitement la formation, les propositions adoptées concernaient les changements technologiques dans les milieux de travail, et des recommandations de négocier la mise en place de comités paritaires en entreprise concernant le sujet (Charest 1998 : 7). Même si à la FTQ, il y avait probablement eu des propositions spécifiques auparavant, l'auteur mentionne s'être intéressé à cette période, puisqu'elle correspond « *à l'émergence des orientations gouvernementales* ». Toujours selon Charest (1998 : 7), les congrès de 1991 et 1993 seront marquants quant aux orientations syndicales de la FTQ dans le domaine de la formation. En 1991, une proposition globale concernant la formation sera votée au Congrès. En introduction, la FTQ rappelait que les entreprises québécoises consacraient très peu d'énergie et de ressources à la formation comparativement au Japon et à l'Allemagne; que la

formation était un enjeu majeur et un moyen privilégié pour faire face aux défis économiques. Dans la résolution no 95, la FTQ au Congrès de 1991, demandait aux gouvernements de faire pression pour amener les employeurs à s'engager davantage dans la formation notamment par le biais de cours de formation et de perfectionnement, le remboursement des frais de scolarité, un congé d'éducation, etc. (Charest 1998 : 8). En 1993, la FTQ demandait l'établissement d'une loi-cadre en matière de formation, suite à l'énoncé de politique de 1991 du gouvernement concernant la main-d'œuvre (Charest 1998 : 8).

Le contexte institutionnel et la politique gouvernementale font de l'acteur syndical un acteur de premier plan, qui se voit attribuer un certain espace d'action. Cet espace d'action que l'acteur syndical s'est vu octroyé, la FTQ s'est donné comme priorité d'en profiter, d'y participer. C'est pourquoi nous croyons pertinent d'analyser la stratégie de la FTQ dans le contexte des institutions introduites, afin de s'approprier l'enjeu de la formation continue.

## **1.3 La revue de littérature**

Par notre revue de littérature, nous verrons l'importance de l'enjeu de la formation en milieu de travail pour l'acteur syndical, mais aussi l'importance de s'approprier les opportunités qui lui sont offertes, de faire valoir ses positions et de se faire entendre sur les défis importants en matière de formation. Pour mieux profiter du contexte institutionnel, l'acteur syndical se doit d'adopter une stratégie claire et cohérente.

### **1.3.1 Les syndicats et la formation**

#### **1.3.1.1 Attitudes du syndicat en regard de la formation**

Selon Streeck (1993), l'acteur syndical peut devenir un joueur influent dans la régulation de la formation, pourvu que celui-ci se dote d'une stratégie et qu'il y ait encadrement de la part du gouvernement. En effet, l'auteur ne croit pas, compte tenu du contexte économique « *downsizing, speed-up, unemployment and intensification of work* » (1993 : 168) dans lequel sont apparus les besoins de formation, que la participation syndicale se fera sans heurt. Les syndicats sont suspicieux quant aux intérêts réels des employeurs en regard de la formation. La formation n'est-elle pas un moyen de réintroduire les choix discrétionnaires? En effet, selon Bernier (1999) les syndicats craindront le retour du favoritisme et de la discrimination, (les employeurs pourraient par exemple favoriser les plus jeunes, puisque ceux-ci arrivent sur le marché du travail plus instruits et qu'ils seront plus longtemps en emploi).

Les employeurs sont confrontés aux nouvelles organisations du travail, à la nouvelle technologie et pour demeurer compétitifs ils ont besoin d'une main-d'œuvre qualifiée. C'est pourquoi un nombre important d'employeurs demande la collaboration des gouvernements et des syndicats pour introduire des systèmes de formation. Mais, Streeck affirme qu'il serait trop simple de croire que « les nouvelles relations industrielles » basées sur la communauté d'intérêts doivent évacuer tout conflit au profit de la coopération. L'auteur prétend que conflit et coopération vont de pair, et bien qu'il demeure important que les syndicats coopèrent avec l'employeur en regard de la formation, il faut que le syndicat développe son propre pouvoir de mobilisation

pour jeter les bases d'un partenariat durable et éviter ce que Gagnon (1998) appelle la cooptation du syndicat par l'employeur.

*...One can fully agree with the proposition that unions should embrace skill formation as the centerpiece of new cooperative and productive strategy, and at the same time insist on union need for a strong, independant power base giving them, just as in past, a capacity to impose rules and obligations on employers that they would not voluntarily obey or accept(...) the latter no less than the former is in fact an indispensable condition for successful joint union-management strategy of industrial upskilling...(Streeck 1993 : 169)*

L'auteur constate que d'un pays à l'autre, l'attitude des syndicats au sujet de la formation varie beaucoup, et qu'il reste encore beaucoup à faire, même pour les syndicats qui ont fait de la formation une préoccupation majeure. La formation fournit à l'acteur syndical une occasion d'élargir son pouvoir, en contribuant à l'expansion des sociétés industrielles en plus de représenter ses membres. La volonté de participer à l'élaboration de la formation doit s'accompagner d'une stratégie qui lui est propre, pour que cette participation se transforme en retombées positives. Une attitude essentiellement coopérative ou complaisante rendrait les syndicats vulnérables à une perte de légitimité, et ils risqueraient de ne plus répondre aux besoins de leurs membres, mais au seul profit des intérêts patronaux. Lapointe (2001) qualifie cette situation de participation sans démocratie où le syndicat n'est qu'un agent d'information.

Ainsi, les syndicats peuvent participer au développement de la formation à condition qu'ils se définissent une stratégie, mais selon Streeck (1993) cela ne suffit pas. Il faut un encadrement politique et institutionnel puisque selon l'auteur, les coûts élevés en matière de formation et le maraudage de la main-d'œuvre qualifiée sont responsables du sous-investissement en formation de la part des employeurs. Le gouvernement comme acteur qui détient la balance du pouvoir doit mettre en place des dispositifs contraignant l'employeur à offrir une formation de qualité tout en lui donnant des outils pour le faire (dans le texte... « *Unions, if properly supported by public policy, have the capacity to make employers train, and may well develop the motivation to do so.* » (Streeck 1993 : 173).

La perspective de Streeck quant au rôle fondamental que les syndicats sont appelés à jouer dans le domaine de la formation nous apparaît appropriée en regard de notre objet de recherche. Certains éléments sont plus spécifiquement pertinents :

- ❑ Les syndicats ont intérêt à s'approprier l'enjeu de la formation, puisque les employeurs ne sont pas particulièrement motivés, étant donné les coûts élevés;
- ❑ Deux facteurs influencent le succès de l'action syndicale : la stratégie même de l'acteur syndical et le contexte politique et institutionnel.

Pour conclure, Streeck (1993 : 185) croit que:

*In fact, in a world in which redundant skills may be necessary for competitive economic success, the two traditions of unionism may now be able to converge in a policy of negotiated general upskilling, conducted and enforced in cooperative conflict with employers and in creative partnership with governments, and indeed much facilitated by internal organizational dynamics of industrial unionism.*

#### **1.3.1.2 Expériences des syndicats avec les institutions reliées à la formation**

Par ailleurs, en ce qui concerne les syndicats et les institutions reliées à la formation, nous avons analysé trois articles de Charest. Dans le premier article publié en 1998, l'auteur fait une analyse qui permet de reconnaître que globalement nous pouvons avancer que le mouvement syndical est partie prenante à la reconnaissance de l'importance de la formation dans le secteur privé et qu'il a joué un rôle actif dans l'élaboration des stratégies, des mécanismes institutionnels et des pratiques aux cours des récentes années. Charest (1998) pose l'hypothèse suivante : « *Que les actions au niveau macro (les politiques publiques) et celles au niveau méso (les comités sectoriels) agiront comme leviers au niveau micro (les milieux de travail)* » ce qui dans les faits correspond aux objectifs visés par le gouvernement lors de la mise en place des institutions en regard de la formation. Au Québec, le contexte politique et institutionnel est relativement favorable et devrait être un facteur favorisant le succès de l'action syndicale tel que mis en perspective par Streeck (1993) et que nous avons rapporté à la sous-section précédente.

Pour cerner la contribution des syndicats au niveau des orientations des politiques publiques, des innovations institutionnelles et du développement des mesures spécifiques dans les milieux de travail, Charest a examiné trois idées qui ont orienté les principales actions entreprises au Québec dans les années 90. Premièrement, la formation de la main-d'œuvre joue un rôle déterminant dans la croissance de l'économie, deuxièmement la responsabilité de la formation revient à tous les acteurs du marché du travail, et enfin la prise en charge de la formation par les milieux du travail est un processus qui demande le soutien de l'État. En cela, il rejoint la pensée de Streeck (1993) telle que nous l'avions souligné précédemment.

Ainsi donc dès 1985, selon Charest (1998), la FTQ négociait la mise en place de comités paritaires sectoriels en rapport avec la formation. Au même moment, la FTQ et la CSN reconnaissaient un rôle important à la formation de la main-d'œuvre dans un contexte de transformation économique en prônant des mesures spécifiques dans les milieux de travail et aux niveaux sectoriels. Elles donnaient leur appui au paritarisme puisque la formation doit être un enjeu collectif. Dès lors, les positions officielles sont convergentes et reconnaissent l'importance de la formation pour la main-d'œuvre, l'entreprise et l'économie en général. L'auteur confirme la participation active des syndicats à l'élaboration d'une stratégie de formation, ceux-ci jouant un rôle de partenaire par leur participation à la SQDM et aux CSMO. En 1997, suite à l'abolition de la SQDM, le pouvoir des acteurs syndicaux prend un certain recul. En effet, la SQDM sera remplacée lors de la recentralisation des pouvoirs par la CPMT, et la Commission devient un organisme consultatif auprès du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Dans ce même article, Charest constate que dans les milieux de travail le bilan est plus mitigé, l'action syndicale locale apparaissant d'une efficacité plus limitée (peu de comités paritaires, peu de clauses concernant la formation). De plus, le sous-investissement (0.67% de la masse salariale) en formation donne raison aux syndicats de revendiquer la mise en place de mesures plus structurantes dans les entreprises. C'est pourquoi pour l'acteur syndical, l'étroite coordination de ses actions à chaque niveau d'intervention sera nécessaire tout comme ses efforts au niveau de l'entreprise

seront essentiels pour s'assurer de l'atteinte de ses objectifs en regard de la formation continue.

Puis en 1999, Charest s'est questionné sur les fondements stratégiques de la modernisation du système de formation professionnelle au Québec. Dans cet article, Charest propose une analyse de ce qu'il nomme « *la modernisation du système de formation professionnelle au Québec* ». Son cadre d'analyse est le fondement stratégique de la modernisation du système de formation au Québec. En retournant aux sources, l'auteur identifie les influences extérieures au Québec qui ont contribué à la mise en place de cette stratégie et émet l'hypothèse que cela permettra de déterminer les composantes majeures de la construction de cette nouvelle articulation institutionnelle en matière de formation professionnelle. Des variables telles : la main-d'œuvre qualifiée pour le développement économique, un diagnostic faisant état des faiblesses concernant les compétences au tournant de la décennie, ainsi que les mesures coercitives mises en place par l'État, ont été prises en compte pour cette analyse.

Charest, dans cet article, fait une analyse qualitative et comparative de la situation de la formation au Québec en regard des différents acteurs et de la situation nationale et internationale. Dans son analyse, il relève que l'État a voulu que les acteurs patronaux et syndicaux s'approprient l'enjeu de la formation en reconnaissant leur rôle stratégique quant aux modalités et aux décisions les mieux adaptées aux contextes de chacun des secteurs, de chacune des entreprises. Pour ce qui est de la situation de la formation au Québec en comparaison avec les niveaux nationaux et internationaux, l'exercice demeure limité voire périlleux, les effets de la formation étant déjà difficiles à établir dans l'entreprise elle-même, les données nationales à ce jour ne permettent pas cet exercice. L'auteur termine son article en disant que les acteurs québécois du système des relations industrielles devraient établir des objectifs de résultats clairs à atteindre et se doter d'instruments de mesure et d'évaluation de leurs actions. Par cette conclusion il rejoint l'analyse que fait Weil d'une stratégie syndicale efficace.

Dans le collectif *La convention collective au Québec*, en 2003, Charest traite essentiellement de la formation de la main-d'œuvre. Selon l'auteur, la formation est un

enjeu important pour le développement de la main-d'œuvre et des entreprises, ici comme ailleurs. « *Pourtant la formation est un enjeu somme toute récent, voire sous-exploité, de la négociation collective et des conventions collectives au Québec* » (Hébert et al 2003 : 232). Il explique aussi que le contexte institutionnel et légal a connu de grands changements au cours des années 1990. C'est ainsi que la culture de formation ne repose plus que sur l'État, mais bien sur le partenariat entre les travailleurs, les entreprises et les différents intervenants. Les politiques publiques cherchent à favoriser l'appropriation de la problématique de la formation par les acteurs du milieu. Le partenariat a été une mesure importante dans les politiques de formation du gouvernement québécois. Ces politiques qui se sont traduites par la mise sur pied d'institutions et par la création de différentes pratiques tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau national, sectoriel ou régional.

Ainsi trois lois (excluant les exceptions telle l'industrie de la construction), régissent la formation continue au Québec. La première est *La loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre* (L.R.Q.,c.F-5.), qui décrit surtout les pouvoirs du gouvernement pour la détermination des qualifications professionnelles. La deuxième loi est plus récente et plus importante, il s'agit de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre* (L.R.Q.,c.D-7.1), appelé aussi *la loi 90* ou *la loi du 1%*. Cette loi délimite les obligations des employeurs en matière d'investissement en formation continue. La dernière loi régissant la formation institue les structures du partenariat, et il s'agit de la *Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et instituant la Commission des partenaires du marché du travail* (L.R.Q.,1997,c.63.) Pour autant, la législation québécoise ne limite pas la négociation collective en regard de la formation continue. Elle définit les obligations et crée certaines ressources institutionnelles. En fait selon Charest « *la formation continue de la main-d'œuvre demeure une condition de travail comme une autre au sens du Code du travail* (L.R.Q.,c. C-27) *que les parties sont libres de négocier localement.* » (2003 :236).

Sur le plan du partenariat, toujours suivant Charest (2003) la CPMT est un lieu de concertation qui favorise les échanges de vues entre les différents acteurs du marché du travail, en plus de jouer un rôle important dans la gestion du FNFMO et



d'intervenir dans la mise sur pied et le suivi des CSMO. Donc, si un des objectifs poursuivis par la mise en place du contexte institutionnel et légal au début des années 90 « *était la prise en charge par les responsables du développement de la main-d'œuvre et l'émergence du partenariat, on doit considérer que les résultats sont tangibles et peut-être trop souvent sous-estimés.* » (Hébert et al 2003 : 237). En ce qui concerne les clauses dans les conventions collectives, elles sont plus nombreuses dans le secteur public que dans le secteur privé, bien qu'elles soient en croissance lente dans ce secteur. Le taux de présence augmente avec la taille de l'unité et il est plus élevé chez les cols blancs notait l'auteur (2003 : 239). Les conventions collectives peuvent inclure plus d'un type de clauses relatives à la formation concernant notamment les comités bipartites, la formation en rapport ou non avec les changements technologiques, le recyclage, le perfectionnement, le congé éducation, etc. Comme le concluait Charest (2003 : 247) :

...la formation continue relève exclusivement d'un droit de la direction, que les travailleurs doivent encore conquérir et négocier. Ce qui ne devrait pas empêcher les différents acteurs de voir les institutions et les innovations mises en place comme perfectibles, mais aussi comme des bases à compléter pour assurer le développement de la main-d'œuvre dont profiteront les travailleurs et les employeurs.

Ces études de Charest nous permettent de saisir les enjeux (l'appropriation, la négociation, le partenariat, l'obligation, la responsabilisation, etc.) reliés à la formation au Québec, ainsi que le rôle des institutions mises en place par l'État. Au même titre que Streeck qui énonçait que le succès de l'acteur syndical repose sur ses stratégies et les politiques gouvernementales, les articles de Charest (1998, 1999 et 2003) nous permettent de reconnaître l'importance de la portée des politiques publiques et le rôle que l'acteur syndical est appelé à jouer au Québec dans le contexte institutionnel de la formation. Mais selon Bernier et coll. (1996), le rôle du syndicat peut aussi être en fonction de son niveau de participation.

À cet effet, les auteurs posent l'hypothèse générale suivante : « *...d'une différence marquée quant aux relations développées au sein des comités paritaires entre les comités sectoriels qui auraient effectivement pu développer des relations de coopération et les comités locaux où une telle évolution poserait encore problème.* » (1996 : 671) Au niveau local, ils émettent une hypothèse plus spécifique :

*« l'explication d'une partie importante des difficultés d'établissement des mécanismes de concertation aussi bien que des activités de formation touche les règles du travail instituées sur les lieux mêmes du travail »* (1996 : 673). Dans le cadre de cette recherche, les auteurs prendront en compte des variables telles : le système traditionnel de règles du travail, les modes d'action syndicale, le contexte de crise économique et l'aide gouvernementale.

Ils ont cherché dans un premier temps à connaître les raisons de l'implantation d'un comité paritaire de formation, pour ensuite examiner plus spécifiquement les changements dans les règles du travail et dans les relations de travail, pour voir l'évolution des relations du travail en relation avec la présence des comités paritaires dans les secteurs et les établissements étudiés. Cette collecte de données leur a permis de constater qu'il y avait eu une amélioration de la coopération au niveau sectoriel dans le temps. Les objectifs de ces comités étant plus larges, les acteurs patronaux et syndicaux peuvent en général éviter les rapports conflictuels liés aux relations du travail. Par contre au niveau local, les expériences de concertation ont été plus souvent en rapport avec les objets de négociation tels : la classification, la promotion, la règle d'ancienneté. Les auteurs ont aussi observé que les comités paritaires locaux pouvaient être une source de conflits. Pour conclure au sujet de cet article disons que l'analyse des données a permis la validation des différentes hypothèses de travail.

Bernier en 1999, dans la Gazette du travail, a poursuivi sa réflexion sur la formation en entreprise en se questionnant sur la loi 90, la CPMT et les CSMO, à savoir à quel point ces institutions répondent à l'objectif de créer une culture de formation en entreprise? En effet, quel est le pouvoir réel de la CPMT, depuis qu'elle est englobée par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et limitée à un rôle conseil? La loi 90 qui a remplacé les crédits d'impôt vise à responsabiliser l'employeur comme le « financeur » de la formation; elle laisse peu de place aux représentants des salariés et au partenariat en entreprise. Pourtant, à l'origine « le partenariat était la pierre angulaire de la stratégie gouvernementale de la formation professionnelle au Québec » (Bernier 1999 : 102).

Les institutions introduites au Québec depuis le début des années 90 avaient pour objectif principal de créer une culture de formation. Mais le problème selon Bernier est que l'hypothèse de départ posée par l'État est un présupposé de consensus pour la formation (puisque'elle avait été revendiquée par les syndicats et qu'en théorie elle augmentait l'employabilité des salariés). Bernier croit que cette présupposition est une erreur. En effet, la formation apparaît comme une menace d'exclusion (compétence/ancienneté), le partage des responsabilités en regard de la formation n'implique pas de réel pouvoir pour les salariés et leurs représentants, et le besoin de formation apparaît souvent en contexte de la réorganisation de l'entreprise. Conséquemment, la formation ne va pas de soi, elle a besoin d'être négociée comme le mentionnait Charest (2003) et la négociation se fera au niveau local.

Toujours en regard de la formation, mais dans un autre ordre d'idée, Bernier en 2002 poursuit sa réflexion sur l'élargissement du domaine des négociations en rapport avec la formation en examinant l'évolution des revendications syndicales en relation avec la formation. Dans un premier temps, l'auteur remarque que d'un droit pour l'individu de se former selon sa volonté, avec la théorie du capital humain et la rationalité économique, la formation est devenue une exigence de l'employeur et l'individu est passé à l'obligation de se former pour garder son droit à l'emploi (apparition du terme d'employabilité).

Pour Bernier, la formation (dans cette situation) devient l'affaire de l'entreprise et il ne faut plus se surprendre de retrouver les comportements plus traditionnels de coopération-conflit dans le cadre des relations de travail en entreprise (tel que le décrivait Streeck en 1993). Les syndicats parleront dorénavant de reconnaissances des acquis et de transférabilité (les compétences acquises en cours d'emploi devront être transférables et reconnues) plutôt que de formation pointue. Bernier conclut que la gestion de la formation paritaire sera plutôt une réalité nationale, régionale et sectorielle, tandis qu'au niveau local, la position des syndicats sera stratégique et choisie selon leur secteur d'activité. Leurs modes d'action seront basés sur l'ancienneté ou en fonction des compétences et de la formation requise, dépendamment de la situation qui prévaudra dans leur secteur. Dans le cadre de notre mémoire, le niveau local ne sera pas analysé, il serait à lui seul un important projet de

recherche. Nous nous intéresserons à la stratégie de l'acteur syndical en tant qu'acteur au sein des différentes institutions et du contexte législatif.

### **1.3.1.3 Expérience des syndicats canadiens et la formation**

Il apparaît que « *la formation en milieu de travail est parrainée par les syndicats* » affirment Chatterton et coll. dans un article paru dans la Gazette du travail (1999). D'après les auteurs, le Congrès du Travail du Canada (CTC) a développé une stratégie nationale de formation en milieu de travail et une base de données centrale sur les programmes et les politiques en rapport avec la formation. De plus, en collaboration avec la DRHC, le CTC a mené une étude pour déterminer l'ampleur de la formation en milieu de travail parrainée par les syndicats, à l'été 1998. Sur 37 organisations syndicales consultées, 23 oeuvraient dans un milieu où la formation était offerte en milieu de travail, ce qui confirme l'importance de la participation syndicale. Cette action est appuyée par Frost (2001). Celle-ci soutient que le rôle du syndicat national sera la création et le soutien des compétences des syndicats locaux pour les aider à s'investir dans les processus de changements (innovations).

Toujours dans la Gazette du travail, cette fois Vol. 4, No 4 (2001), Wortsman et Sangster du Centre syndical et patronal du Canada ont publié un article : « *Perspectives sur les défis reliés aux compétences aux Canada, mesures syndicales et patronales* ». Dans cet article, il est expliqué que les syndicats utilisent les négociations collectives pour obtenir de la formation, mais qu'ils ont aussi créé des programmes au niveau communautaire, puisque : « *le mouvement syndical reconnaît qu'il y a beaucoup à gagner à travailler de manière concertée* » (Wortsman et Sangster 2001 : 44).

Par ailleurs, un article de Rutherford (1998), dans la revue Economic Geography, qui traite de l'engagement et de l'impact des initiatives syndicales en regard de la formation a retenu notre attention, par sa conclusion. Cet article est fondé sur un projet de recherche portant sur la formation et les changements dans le marché du travail en Ontario. L'article traite des impacts des initiatives sectorielles des syndicats CAW (Canadian Auto Workers) et USWA (United Steel Workers of America) en regard de

la formation. À cet effet, l'auteur a constaté que si les stratégies et les initiatives syndicales ont un certain impact dans le contexte de la formation, il n'en demeure pas moins que les succès ou les échecs dans le processus de formation sont le reflet des politiques et des institutions tant nationales que provinciales et des conditions prévalant au niveau sectoriel (1998 : 146). Il rejoint le propos de Streeck (1993) en confirmant que l'État a un rôle important à jouer concernant le domaine de la formation.

#### **1.3.1.4 Expérience québécoise : la CSN et la formation**

Notre revue de littérature serait incomplète sans la présentation du mémoire de maîtrise de Venditti (2003). Nous compléterons cette section portant sur les syndicats et la formation par l'analyse de ce document. La question de recherche de Venditti était : « *Quels sont les impacts des institutions introduites au Québec en matière de formation, au cours des années 1990, sur la stratégie de l'acteur syndical?* » (2003 : 39) et sa recherche était en fait l'étude du cas de la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Son modèle d'analyse comprend trois variables indépendantes qui se rapportent à autant d'institutions, soit la Commission des partenaires du marché du travail, les comités sectoriels de main-d'œuvre et la loi 90, ainsi qu'une variable dépendante, soit la stratégie syndicale, que Weil a décrite comme un processus en trois étapes de : formulation, mise en œuvre et évaluation.

Son hypothèse générale est la suivante :

L'ensemble des innovations politiques et institutionnelles introduites au Québec dans les années 1990 permet à l'acteur syndical de participer de façon concrète au développement de la formation. Elles amènent l'acteur syndical à se définir une stratégie, à mobiliser ses ressources organisationnelles internes, puis à les mettre en œuvre conformément à la stratégie et à se doter d'indicateurs de résultats pour orienter et évaluer ses actions. (Venditti 2003 :50)

Ses hypothèses en regard de chacune des institutions sont :

La loi 90 favorise la prise de conscience de l'importance de l'enjeu de la formation et elle influence le comportement et les pratiques de l'acteur syndical en regard de la formation de la main-d'œuvre. Elle

renforce la participation de l'acteur syndical aux décisions et activités relatives à la formation de la main-d'œuvre. Ce faisant, elle amène l'acteur syndical à se définir des objectifs de court et moyen terme, à déployer ses ressources organisationnelles internes et à se doter d'indicateurs de résultats afin de soutenir le développement de la formation. (Venditti 2003 :50)

Les comités sectoriels de main-d'œuvre confèrent aux acteurs des pouvoirs et une marge de manœuvre considérable relativement aux objectifs et moyens reliés au développement de la main-d'œuvre. Les comités sectoriels amènent l'acteur syndical à se définir une stratégie d'intervention, à déployer ses ressources organisationnelles internes et à se doter d'indicateurs de résultats afin de soutenir une action et une participation efficace au sein de ces institutions. (Venditti 2003 :50-51)

La CPMT confère à l'acteur syndical un pouvoir de recommandation quant à la définition des orientations et des objectifs en matière de main d'œuvre et d'emploi. Elle oblige l'acteur syndical à prendre position sur les interventions les mieux adaptées aux besoins de la main d'œuvre et amène ainsi l'acteur syndical à se définir une stratégie, à déployer ses ressources organisationnelles internes et à se doter d'indicateurs de résultats afin de soutenir une action et une participation efficace au sein de cette institution. (Venditti 2003 : 51)

Venditti a fait une analyse qualitative des données recueillies tant de ses entrevues que de la documentation obtenue de la CSN. Ayant eu recours en grande partie à un raisonnement déductif, elle est partie avec les données de la théorie sur la stratégie pour aller vers les faits, pour savoir comment l'acteur syndical formule, met en place et évalue sa stratégie en regard de chacune des institutions. Un caractère inductif aussi se retrouve dans sa recherche, dans le sens que des faits recueillis elle a remonté jusqu'à la théorie, pour l'enrichir d'un apport empirique. Sa recherche avait un caractère exploratoire aussi, car comme elle l'avait constaté dans le cadre de sa revue de littérature, aucune étude exhaustive n'avait eu pour objet de prendre en compte les stratégies des centrales syndicales en matière de formation.

Ses principaux résultats sont :

- *L'action de la CSN dans le domaine de la formation ne suit pas un cadre rigide de planification stratégique, comme le suggérerait le modèle d'analyse.*

- ❑ *On ne peut cibler de façon précise une stratégie relativement à l'action de la CSN en regard des CPMT, des comités sectoriels ou encore en lien avec la loi 90.*
- ❑ *La stratégie est plutôt globale et définie autour du développement de la formation continue dans les milieux de travail, ce qui implique tout de même une appropriation de l'enjeu de la formation par les syndicats locaux.*

En ce sens, les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche rejoignent en partie les travaux de Lévesque et Murray (2003) à savoir que le renouveau syndical passe par l'augmentation du pouvoir des syndicats d'établissement.

Nous avons d'abord constaté l'importance de la formation et des institutions. Subséquemment, nous avons pu confirmer le rôle que l'acteur syndical est appelé à jouer en regard de sa participation dans les institutions reliées au domaine de la formation. Nous présentons maintenant au lecteur la partie de notre revue de littérature, où différents auteurs ont traité de l'importance pour les syndicats de savoir s'organiser, pour profiter de leur pouvoir et des opportunités offertes, et ce, d'une façon plus générale, en contexte de changements et de réorganisation. Contexte que nous croyons transposable dans le cadre de la problématique de la formation.

### **1.3.2 Les syndicats et les nouveaux enjeux**

#### **1.3.2.1 L'importance de la capacité d'organisation pour les syndicats**

Selon Weil(1994), de la capacité des syndicats à s'organiser dépendra leur capacité de planification stratégique. C'est pourquoi dans cette section de revue de littérature nous regarderons l'importance accordée par différents auteurs à la capacité d'organisation des syndicats. Bien que souvent le sujet soit traité dans un contexte de changement et de réorganisation, nous croyons qu'il sera applicable en contexte de formation. D'ailleurs Bélanger, Giles et Murray (2004) admettent que les changements et les restructurations qui surviennent actuellement sur les lieux de travail ont créé le besoin

pour les différents acteurs d'agir et de répondre différemment à ces nouveaux défis. Cette dynamique de travail différente influence la négociation. Celle-ci se veut dorénavant en continu, avec une extension des domaines négociables qui maintenant peuvent inclure la gestion des effectifs, des carrières et de la formation.

Bourque (1999) pour sa part constate que les modifications de l'organisation du travail se regroupent en trois catégories. L'une d'elle concerne la modification des tâches qui peut se définir par l'enrichissement, l'élargissement, la fusion ou la simplification des tâches, ayant comme conséquence une augmentation de la charge de travail individuelle et une exigence de nouveau savoir-faire (besoin de formation).

Selon Murray (1994), le syndicat est le défenseur des intérêts économiques, un agent de transformation sociale et le promoteur des droits de la personne, particulièrement en ces temps où on assiste au rétrécissement du rôle de l'État et des réglementations. Il faut avec la mondialisation, la précarisation de l'emploi et la diversification de la main-d'œuvre agrandir le cercle des solidarités tant à l'intérieur du marché du travail que dans les intérêts politiques. Les syndicats se doivent de redéfinir l'équilibre entre d'une part leurs actions traditionnelles rattachées aux préoccupations économiques immédiates et à l'amélioration des conditions de travail et d'autre part à celles plus élargies qui lient l'avenir du syndicalisme à l'émergence de nouvelles préoccupations sociales. D'ailleurs selon Lapointe et Paquet (1994), les syndicats ont la volonté de s'adapter aux changements. Tandis que Lévesque et Murray en 1998 constataient que pour une meilleure adéquation des changements technologiques et du découplage des tâches, il se négocierait des clauses concernant la formation.

De plus selon Kumar, Murray et Schetagne (1998 : 95),

Pour influencer la nature des changements et la vitesse à laquelle ces derniers sont mis en place dans les milieux de travail, les organisations syndicales doivent mettre au point un ensemble de politiques et de systèmes de soutien à l'intention de leurs syndicats ou de leurs sections locales, afin de les informer, de les guider et d'assurer la coordination de leurs actions.

Dans ce texte, les auteurs affirment que les sections locales sont les pierres angulaires du système de négociation collective en Amérique du Nord; à ce titre, elles sont



considérées comme un outil essentiel pour la promotion des objectifs syndicaux en matière de changement. L'acteur syndical sera appelé à vérifier que les changements proposés sont conformes à la politique syndicale, c'est-à-dire positifs pour les travailleurs, qu'ils amélioreront l'environnement au travail et qu'ils pourront renforcer le syndicat. Les impacts des changements sur l'organisation syndicale ont fait ressortir la nécessité d'une communication avec la base, la surcharge des ressources syndicales et une atmosphère de crise, qui ont rendu nécessaires les activités de formation.

Dans ce contexte, les politiques syndicales adoptées ont principalement touché la formation, le recyclage, la sous-traitance et l'impartition. Les auteurs, Kumar et coll. (1998), terminent leur article en s'exprimant sur les principaux défis que les syndicats locaux auront à relever. Entre autres, il s'agira d'influencer le rythme et de déterminer la nature des changements à venir dans les milieux de travail. Ils devront créer des réseaux internes et externes pour maximiser les ressources disponibles et choisir de nouvelles méthodes de négociation. L'action concertée des syndicats pourrait aller jusqu'à faire modifier les politiques publiques, pour rendre obligatoire la consultation et la participation des travailleurs dans les changements en milieu de travail pour s'assurer de retombées sociales positives.

Dans un autre ordre d'idées, Murray et Verge (1999) instaurent la notion de « *salarie-salarié* », ce qui nous permet d'amener un élément important sur la représentation syndicale au sens plus large que l'entreprise. Les exemples de la représentation du « *salarie-salarié* » au sens large sont nombreux : négociation coordonnée, décrets de conventions collectives, Commission de la construction, Commission des normes du travail, Commission de l'assurance-emploi, Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, Commission des partenaires du marché du travail, etc. Cette détermination des régimes de travail pour les salariés amène les syndicats à faire du lobbying auprès du gouvernement et à participer à bon nombre d'organismes de l'État. Il n'y a pas lieu de douter que les syndicats cherchent à s'engager et qu'ils s'investissent de plus en plus dans les débats sociaux ce qui nous permet de dire que la représentation syndicale va au-delà de l'entreprise. Le contexte de l'action syndicale au-delà de l'entreprise

rejoint la recommandation de Weil (1994) faite dans le cadre d'une planification stratégique de long terme efficace.

D'autres auteurs tels Godard (1994) et Frost (2001) éclaircissent ce propos, en décrivant la différence entre d'une part, les syndicats locaux qui se trouvent à gérer le quotidien et à négocier pour leur accréditation et qui sont régis par les lois du travail, et d'autre part, le niveau national qui a un programme plus large et qui au sens sociologique devient une organisation. De la capacité du niveau national à fournir des services, à chapeauter ses syndicats locaux, à former et informer sa base, de l'étendue de sa représentativité et de son service de recherche dépendra le succès des sections locales à s'organiser en regard des changements en cours. Pour les travailleurs, les syndicats locaux sont une ressource structurée pour faire entendre leur voix, qui détient la balance du pouvoir et qui fait contrepoids dans les rapports entre employeurs et employés. Pour être légitimés aux yeux des travailleurs, les syndicats nationaux devront livrer ces services, et en plus, ils devront lutter pour leur survie en connaissant et reconnaissant les besoins et les préférences des membres; ils devront de plus être stables et prôner une conduite modératrice.

Après une analyse qualitative de plusieurs cas et un raisonnement déductif sur la situation présente et future, dans une perspective sociale et économique de la mondialisation, les auteurs Lévesque et Murray (2003) en viennent à la conclusion que le renouveau syndical et sa revitalisation passent par le développement de la mobilisation de leurs ressources. La mondialisation amène la décentralisation, et demande une flexibilité compétitive. Les syndicats se doivent de développer une identité collective et la cohésion de leurs adhérents. La solidarité interne devient un enjeu important, et la démocratie en devient le principal levier. En ce qui concerne la solidarité externe, le pouvoir des syndicats passe par des alliances et l'articulation d'actions afin de réconcilier une multitude d'intérêts. Pour ce faire, ils devront utiliser le dialogue, la démocratie, la coordination latérale et verticale entre syndicats et avec la communauté. Par cette analyse, les auteurs consacrent l'importance de la capacité stratégique pour l'acteur syndical de s'organiser.

Cette situation observée est pertinente à notre recherche, puisqu'elle questionne le pouvoir des syndicats. Peuvent-ils réellement influencer les décisions prises par le gouvernement? La revue de littérature que nous avons faite nous permet de répondre affirmativement. Plusieurs auteurs parlent toutefois de stratégie, de pouvoir, mais qu'en est-il exactement? Nous avons ainsi orienté notre revue de littérature dans cette direction.

### **1.3.2.2 Le pouvoir des syndicats**

Selon Ian Robinson (1994), les facteurs qui donnent du pouvoir à la centrale syndicale seront : des taux de représentation élevés; la force des partis politiques de gauche; la cohérence et l'organisation micro-macro (nationale/locale); la centralisation de la négociation collective. De plus, trois éléments permettront la mobilisation des membres et l'intérêt public : une obligation morale; un projet social et un encadrement différent; une stratégie politique. Considérer le pouvoir de mobilisation est important, car la représentation et la syndicalisation sont les clés primaires du pouvoir syndical, et ce même pouvoir syndical influence les modifications des politiques publiques. De plus, si le pouvoir des syndicats diminue, par le principe de la balance du pouvoir celui des entreprises augmente. De ce fait, les conditions de travail et de vie se trouvent diminuées.

À cet effet, Lévesque et Murray (2003), pour contrer une partie de cette perte de pouvoir, ont émis l'hypothèse suivante : « *l'impact réel de la mondialisation varie selon la capacité des syndicats à mobiliser leurs ressources de pouvoir* ». Les auteurs ont par la suite proposé des avenues de renouvellement du pouvoir syndical. Leur cadre d'analyse pour illustrer le rôle des ressources dans l'élaboration du pouvoir des syndicats d'établissement s'explique par un triangle qui repose sur trois sources de pouvoir : « La capacité stratégique du syndicat d'établissement, son degré de solidarité interne et ses réseaux d'expertises et de solidarités externes. » (Lévesque et Murray 2003 : 2).

Si nous comparons les modèles d'analyses et les hypothèses fournis par nos articles, nous constatons que chacun, à leur façon, consacre l'acteur syndical comme un joueur

important sur l'échiquier de la représentation et que la formation est elle-même une préoccupation majeure. Pour exercer ce rôle, l'acteur syndical a besoin de s'organiser. Les articles de Lévesque et Murray (1998 et 2003) et Murray et Verge (1999) entre autres parlent de capacité stratégique, de choix stratégique et de stratégie pour être en mesure de mobiliser les ressources syndicales. Ces ressources seront tant externes qu'internes comme l'ont expliqué Lévesque et Murray (2003) à l'aide de leur concept triangulaire des trois sources de pouvoir et permettront aux syndicats de jouer le rôle important qui leur est dévolu dans le contexte institutionnel de la formation continue au Québec tels qu'analysés dans les articles de Charest. Les articles de Bernier (2001 et 2002) et Bernier et coll.(1996) nous ont permis de noter les différentes sortes de collaboration offertes par l'acteur syndical dans les comités paritaires sectoriels et locaux. Ainsi donc les termes : stratégie syndicale, institutions, acteurs, choix stratégique, acteur syndical, pouvoir, formation se retrouvent comme variables ou comme mots-clés dans les hypothèses de chacun des textes étudiés.

En résumé, jusqu'à présent, notre revue de littérature nous a permis de voir l'enjeu de la formation dans un contexte de transformation économique, le rôle déterminant de la formation, l'importance stratégique de la formation, l'importance de favoriser la participation de l'acteur syndical et les diverses institutions. La comparaison et l'analyse de la littérature nous amènent à voir que la formation, le rôle de chacun des acteurs, les institutions et les stratégies sont des variables souvent traitées et ce de multiples façons. Par ailleurs, la stratégie de l'acteur syndical FTQ dans le contexte institutionnel québécois relié à la formation n'a pas été analysée. La formation demeure toujours un enjeu majeur dans le contexte économique de ce début du siècle. Ce qui confirme la pertinence de notre question de recherche, et nous amène à poursuivre notre revue de littérature avec l'analyse de textes théoriques concernant notre variable dépendante, soit la stratégie de l'acteur syndical.

### **1.3.4 Les approches théoriques**

Kochan, McKersie et Cappelli (1984) et la théorie des choix stratégiques, datant du début des années 80, sont un classique. D'autant plus si l'on considère qu'ils ajoutent

une nouvelle dimension à la théorie systémique « *Industrial relations systems* » de John T. Dunlop datant de 1958. Ils ont posé la question suivante : « Les changements pourraient-ils survenir suite au choix stratégique d'un acteur? ».

La théorie de Dunlop, jusque dans les années quatre-vingt, fut la théorie dominante en relations industrielles. Dans sa théorie, Dunlop posait l'hypothèse de base suivante : les règles sont produites par des acteurs en réaction à un contexte donné. Autrement dit, les interactions entre les acteurs se font, dans un contexte environnemental qui est décisif pour la forme que prendront les règles produites par les acteurs. Les acteurs réagissent à l'environnement. Pour leur part, Kochan et coll. émettent l'hypothèse que la motivation de l'acteur initie le changement. Ils mettent l'acteur au cœur du système des relations industrielles. Leur modèle d'analyse peut s'expliquer simplement. Les auteurs reprennent le modèle systémique de Dunlop avec sa variable dépendante (les règles) et ses variables indépendantes (les acteurs, les mécanismes d'interactions et l'environnement). Puis ils remettent l'acteur au cœur du système et ajoutent la dimension du choix stratégique au concept.

Pour que le choix soit stratégique, il y aura deux conditions ou propositions :

- ❑ Les décisions stratégiques peuvent seulement avoir lieu quand les parties prennent librement leurs décisions.
- ❑ À l'intérieur de l'ensemble des décisions dans lequel les parties ont le pouvoir, les décisions stratégiques sont celles qui modifient le rôle des parties ou la relation avec d'autres acteurs dans le système des relations industrielles.

Pour Kochan et coll., l'acteur est au centre du système des relations industrielles; la motivation de l'acteur amorce le changement. Ainsi, les changements ne viennent pas que de l'environnement, mais aussi des décisions prises par la direction de l'entreprise, ce qu'ils qualifient comme étant la nouvelle ère de la gestion des ressources humaines. L'acteur fait des choix stratégiques en fonction d'intégrer les contraintes et les opportunités exercées par l'environnement. En insistant sur l'entreprise, ils amalgament management et relations industrielles.

Comme suite à cette théorie, Weil (1994) développe le concept d'une stratégie syndicale, dans son ouvrage intitulé « Turning the Tide ». En avant-propos Dunlop écrit que:

*As the author states: The theme of this book is that unions can respond to external changes creatively and proactively... and their ability to shape their policies, programs and approaches to fit the needs of the workers they represent while adapting to the realities posed by the external environment... Creating and implementing new and innovative strategies and structures for the next decade represents the most important and exciting challenge currently facing labor unions. (1994 :xi)*

Venditti (2003) a utilisé cette théorie pour créer son modèle d'analyse dans le cadre de son mémoire que nous reprendrons dans le cadre de notre recherche. C'est pourquoi la prochaine section sera consacrée à la théorie de Weil. Tous les auteurs consultés s'entendent et reconnaissent une grande importance à la participation syndicale et à leur capacité à s'organiser. En général, les auteurs l'identifient dans un contexte général de mondialisation et de réorganisation pour un renouveau et une consolidation de la représentation syndicale. Cependant, les articles de Charest et de Bernier le reconnaissent dans le contexte de la formation professionnelle au Québec. Le mémoire d'Angela Venditti, pour sa part, ouvre la voie à une autre exploration, en s'interrogeant sur ce que serait le résultat d'une recherche sur la stratégie de l'acteur syndical, dans le contexte institutionnel de la formation continue, avec une structure syndicale différente. Ce questionnement nous a conduit à formuler notre projet de recherche.

Cette première partie de la revue de littérature, où les auteurs s'accordent à reconnaître l'importance de l'enjeu de la formation, l'importance de l'acteur syndical et de sa capacité à s'organiser, nous a permis de mieux comprendre et préciser les objectifs de la recherche de notre mémoire. En plus de mieux structurer notre pensée en rapport avec notre problématique, l'exercice nous a permis de voir que nous aurions la possibilité de contribuer à une démarche empirique servant à confirmer ou non une théorie existante, la théorie de moyenne portée de David Weil sur la stratégie de l'acteur syndical en l'appliquant au cas de la FTQ en regard de la formation dans le contexte institutionnel du Québec. Dans la prochaine section, nous traiterons de l'approche théorique de Weil, sur le concept de la stratégie de l'acteur syndical.

## **1.4 Le concept de stratégie syndicale : l'approche de Weil**

Dans cette partie, nous expliquerons les fondements théoriques qui nous permettront de mieux cerner le concept de stratégie dans le contexte syndical. Nous avons analysé un premier article de Weil où il reconnaissait l'importance des syndicats dans l'implantation de nouveaux concepts. Cet article a été publié dans *Industrial Relations* à l'hiver 1991 et s'intitule « *Enforcing OSHA : The role of Labor unions* ». Bien que le sujet traité soit la santé et la sécurité au travail, il n'en demeure pas moins pertinent d'examiner comment les syndicats ont contribué à la mise en place de nouvelles façons de faire, de travailler. Dans le cadre de notre travail, cet article nous a démontré l'importance de la participation des syndicats. Nous sommes tout de même consciente que le sujet de la formation auprès des salariés ne récolte pas autant de popularité. Les stratégies pour les exécutifs locaux au niveau du travail de terrain devront être différentes en formation qu'en santé et sécurité. S'il est compréhensible et désirable de travailler plus sécuritairement, parler de formation est plus difficile, les salariés se sentant menacés lorsque l'on parle d'évaluation des connaissances et de flexibilité, comme nous l'indiquait Bernier (2002).

La question de Weil dans le cadre de cet article portait sur le rôle des syndicats pour renforcer la mise en place des politiques en santé et sécurité. Le point le plus pertinent en regard de notre problématique de recherche était l'hypothèse émise :

*The combination of a regulatory structure requiring employee participation and complementary union safety and health structures that promote worker participation in enforcement provides the basis for hypothesis that OSHA enforcement will be significantly increased by the presence of labor union. (Weil 1991 : 22)*

Ainsi, Weil a constaté que l'application du programme de santé et sécurité est significativement améliorée par la présence des syndicats. Pour vérifier la justesse de son hypothèse, il analyse des variables telles la formation dans les milieux de travail, l'identification des facteurs de risque, la connaissance de leurs droits par les salariés et la protection que les syndicats peuvent offrir. Les données empiriques utilisées par Weil dans le cadre de son analyse lui permettent de conclure que de toute évidence la

présence des syndicats influence grandement l'application des règles de l'OSHA dans le secteur manufacturier.

Si les syndicats ont une grande influence en santé et sécurité, pourraient-ils transposer cette capacité dans d'autres domaines importants comme la formation? Nous avons cru que oui. Nous avons alors poursuivi avec Weil et nous avons consulté son ouvrage publié en 1994 « *Turning the tide, Strategic Planning for Labor Unions* ». L'approche de Weil sur le concept de stratégie appliqué à l'acteur syndical constituera le choix de théorie d'où proviendra notre modèle analyse. À cet effet, le travail de Weil est intéressant du fait qu'il offre un processus de planification stratégique adapté aux caractéristiques des organisations syndicales. Comme nous l'explique Dunlop dans l'avant-propos, Weil croit que les syndicats peuvent réagir aux changements qui se produisent dans l'environnement de façon créative et proactive. Son approche est pertinente pour délimiter l'étude de la stratégie syndicale, en raison des nombreux auteurs consultés qui s'entendent sur le fait que l'action syndicale doit s'inscrire dans une perspective stratégique pour faire face aux défis que pose le contexte actuel, tel que nous l'avons reporté dans la section 1.3 lors de la revue de littérature.

Weil constate lui aussi que depuis 1980, les changements sont importants et cela dans de nombreuses sphères (économique, sociale, géographique, technologique, etc.), ce qui représente autant de défis pour les organisations syndicales qui devront se renouveler. Les pratiques syndicales traditionnelles axées sur la confrontation font place à des actions de concertation et de partenariat. Mais, un syndicat fort (organisé) sera nécessaire puisque le paritarisme n'est pas de la cogestion, l'un ne devient pas l'autre comme le soulignaient Bélanger et Thuderoz (1998). Pour Weil, tout comme pour Lévesque (2003), ces nouvelles pratiques sont porteuses d'un renouveau syndical, pourvu que les syndicats s'adaptent et soient capables de mettre en place des stratégies efficaces, rassembleuses et porteuses de leurs propres agendas.

En rapport avec la formation, Weil (1994 : 104) nous dit : «...*In this view, the skills shortage provides new opportunities for labor (building trades, manufacturing, and the service workers alike. If unions can take the lead in developing effective systems, they can both serve a larger public purpose and create new (or renewed) strategic*



*roles for labor organizations*». Pour Weil, la formation est un secteur stratégique et les syndicats ont intérêt à en saisir les opportunités.

Pour que les syndicats puissent profiter des possibilités offertes avec des résultats positifs, l'auteur énonce que le succès des stratégies repose sur quatre caractéristiques fondamentales : « *Adjusting to the Environment; Responding to the Membership; Building a supporting Structure; Evaluation and refinement.* » (Weil 1994 : 4). C'est donc dire que les stratégies adoptées doivent être adaptées aux contraintes/opportunités offertes par l'environnement externe; que celles-ci soient en accord avec les besoins et les intérêts des membres; qu'elles doivent être adaptées aux ressources internes de l'organisation; et qu'elles doivent être évaluées pour être ajustées au fil des événements.

Weil nous présente une méthode qui se veut systématique pour que les syndicats puissent faire un choix stratégique optimal. Ainsi, l'auteur explique qu'il faut faire une analyse des conditions internes et externes, établir ses priorités, estimer les ressources disponibles, et évaluer les habiletés accessibles dans l'organisation. C'est ce processus qui permettra aux organisations syndicales de mesurer l'atteinte de leurs objectifs c'est-à-dire l'analyse du résultat des stratégies choisies en fonction des objectifs prévus. Pour le dire autrement, les syndicats devront analyser les conditions existantes tant internes qu'externes; la formulation de leur stratégie devra leur permettre d'atteindre les objectifs préalablement déterminés, afin de pouvoir par la suite mettre en place la stratégie choisie.

C'est à partir de cette identification, que Weil nous présente un tableau (1994 : 11) qui décompose la stratégie en trois dimensions : formulation, mise en œuvre, et évaluation. Ce sont ces trois dimensions que nous retrouvons dans le modèle d'analyse de Venditti (2003) et qui lui ont permis d'opérationnaliser la variable dépendante. Ce sont ces mêmes dimensions que nous utiliserons aussi, comme nous l'expliquerons plus loin. Mais nous poursuivons maintenant avec un résumé des explications de Weil concernant chacune des dimensions.

Selon Weil (1994 : 9), avant de formuler une stratégie, les organisations syndicales sont confrontées à deux dimensions qui n'existent pas dans le monde des affaires. La première dimension est dans la nature et l'étendue des objectifs qui sont complexes et différents, puisqu'ils sont définis par la base, « *le membership* ». La deuxième dimension concerne le fait que le choix et la mise en place de la stratégie devront se faire dans un contexte démocratique (un membre/un vote). Ainsi, Weil statue que la stratégie syndicale doit s'articuler quelque part entre les besoins et les intérêts des membres et les contraintes/opportunités offertes par l'environnement externe.

L'auteur détermine cinq composantes majeures de l'environnement externe des organisations syndicales (1994 : 24) :

- ❑ Le marché du travail (offre/demande, caractéristiques de la main-d'œuvre...)
- ❑ Environnement économique (macroéconomie, concurrence du marché...)
- ❑ Environnement technologique (secteur primaire, tertiaire...)
- ❑ Politiques gouvernementales et institutionnelles (législation, conventions...)
- ❑ Perception sociale (opinion publique, historique...)

L'examen des conditions externes est primordial selon Weil parce qu'il permettra à l'acteur syndical de mieux comprendre et de jauger la complexité des phénomènes auxquels il sera confronté, lui permettant ainsi de mieux définir ses objectifs et ses stratégies afin de pouvoir saisir les occasions qui se présentent.

En ce qui s'applique plus précisément à la problématique de notre recherche, l'auteur constate que les institutions sont souvent perçues comme des « black boxes », qui produisent des règles, de la législation, etc. qui sont perçues comme des mécanismes et des procédures embarrassantes. « *Without an understanding of the workings inside government institutions, unions affected by those institutions will have difficulty in adequately assessing potential outcomes in advance and effectively influencing those outcomes of concern.* » (Weil 1994 : 85). L'auteur observe également que la méconnaissance des institutions et des législations qui encadrent les relations de travail est nuisible au développement d'une stratégie adéquate et efficace pour les organisations syndicales.

Si l'analyse de l'environnement externe demeure primordiale pour saisir les opportunités, l'auteur indique que compte tenu des structures démocratiques, du mode d'élection des dirigeants syndicaux, les organisations syndicales doivent composer avec la volonté des membres. Les exécutifs syndicaux ne sont en fait que les représentants des travailleurs, et au gré du contentement ou du mécontentement de ceux-ci, leur réélection est subordonnée. C'est pourquoi Weil propose divers outils pratiques destinés aux syndicats afin de connaître les priorités des salariés qu'ils représentent.

Une fois que les organisations syndicales ont analysé le contexte environnemental et les attentes des membres, elles doivent intégrer ces informations dans un tout cohérent de façon à pouvoir se définir une stratégie, ce que l'auteur nomme « *Putting the pieces together* » (1994 : 127). Ainsi, l'étape finale de la formulation sera « *...is one of balancing different types of Strategic priorities against one another....* » (1994 : 128). Ce que Venditti (2003 : 34) a défini comme :

L'étape finale de la formulation de stratégie consiste à balancer les pressions externes à l'organisation syndicale avec les pressions internes; c'est en fin de compte définir une stratégie au mieux des intérêts des membres, et ce, dans le cadre des limites et des opportunités inhérentes au contexte dans lequel évolue l'acteur syndical.

Selon Weil (1994 : 174), dans le but de s'assurer de la mise en œuvre des stratégies choisies, les ressources de temps et d'argent devront être disponibles et adaptées. De plus, elles doivent refléter l'importance accordée aux choix mis de l'avant et être cohérentes avec les stratégies choisies, bref elles doivent permettre de passer de la parole aux actes. C'est souvent le manque de ressources qui fait défaut, a souligné l'auteur. Ainsi après avoir formulé la stratégie à suivre, les dirigeants syndicaux devraient analyser l'influence qu'auront les structures et les ressources internes sur la mise en place de la stratégie et sur le comportement des organisations locales, régionales ou nationales.

Au sujet de la mise en œuvre de la stratégie, Weil exprime que de nouvelles stratégies peuvent rencontrer des obstacles à cause des anciennes structures. Pour éviter ce

piège l'auteur spécifie que quatre dimensions de la structure des organisations syndicales devraient être prises en compte au moment de l'analyse des ressources soit : l'organisation officielle (organigramme), le personnel, le département des ressources humaines et la culture de l'organisation.

...Yet for strategy planning to be effective, it is every bit as important. Failure to understand the importance of structural features on implementing new strategies ultimately leads to one of the major frustrations to leaders of unions as well as other organizations : the inability to translate words into actions. (Weil 1994 : 221)

En ce qui a trait à la dimension de la mise en place de la stratégie, Venditti (2003 : 35) en tirait cette conclusion : « *En bout de ligne, la mise en œuvre de toute stratégie requiert une nécessaire adaptation des ressources organisationnelles allant dans le sens des priorités syndicales.* »

La troisième composante du concept de stratégie est l'évaluation et Weil nous l'explique ainsi : l'acteur syndical devra se poser des questions pour savoir comment et quels résultats seront évalués, dans le but d'apporter les ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs. Pour ce faire, l'auteur explique que trois étapes sont importantes soit : établir les critères de succès de la stratégie; établir des critères de performances mesurables; faire une collecte de données qui permettra d'évaluer l'efficacité de la stratégie. En effet, une évaluation permettra à l'acteur syndical d'identifier les points forts, les problèmes ou les difficultés rencontrées; elle permettra aussi de s'assurer que l'on atteint les objectifs déterminés; elle permettra d'identifier et de répertorier les facteurs de succès, les différentes tactiques utilisées pour en faire profiter l'ensemble de l'organisation; enfin, l'évaluation permettra une rétroaction et des ajustements.

En outre, et l'auteur conclut là-dessus « *Creating opportunities to learn about how other unions are pursuing a strategic objective is perhaps one of the most important form of evaluation a union can pursue.* » (Weil 1994 : 237) Venditti (2003 :35) quant à elle résume la dimension de l'évaluation par :

Enfin, la démarche d'évaluation permet de faire ressortir les points forts et les points faibles de la stratégie et dans le même temps, elle peut conduire l'acteur syndical à se repositionner et ce faisant, réévaluer les « inputs » (ressources humaines, monétaires, techniques, etc.) consacrés à l'actualisation de la stratégie et ce, à la lumière des « outputs » désirés.

Pour terminer cette partie de revue de littérature, nous voudrions mentionner que lorsque nous avons pris contact avec le professeur Weil, à l'étape exploratoire de notre projet de recherche, celui-ci nous a fait parvenir un document de travail « *A Strategic Choice Framework for Union Decision-making* » datant de novembre 2000 sur les choix stratégiques de l'acteur syndical. C'est un article non encore publié, dans lequel l'auteur fait une distinction entre la planification stratégique et le choix stratégique. Le choix stratégique sera une décision prise par les dirigeants syndicaux, afin de répondre au contexte environnemental, dans le but de se rapprocher des objectifs fixés lors la planification stratégique faite à partir des besoins et des intérêts des membres et des ressources disponibles. L'orientation (objectif) est souvent identifiée et votée au Congrès dans un cadre général, puis les dirigeants syndicaux établiront la planification des actions à prendre pour atteindre les objectifs votés. Néanmoins, en regard de notre recherche, bien que cet article n'apporte pas d'éléments nouveaux, il nous permettra de nuancer mieux l'analyse que fait la FTQ des besoins des membres.

Pour reprendre Venditti (2003 : 37) : « Concrètement, Weil représente l'archétype de ce qu'est une bonne stratégie syndicale... » Ainsi à partir des informations provenant de l'ouvrage de Weil (1994), Venditti a pu « opérationnaliser » sa variable dépendante. Par notre revue de la littérature, nous savons maintenant que les différents auteurs s'entendent pour reconnaître l'acteur syndical comme un joueur important lors de changements dans les organisations. Toutefois, nous avons constaté que la formation est plus souvent traitée sous l'angle managérial, comme un processus inhérent à la gestion des ressources humaines, dans le cadre des réorganisations et des restructurations, lors de changements technologiques importants, que comme un domaine des relations de travail négociable. En regard de la formation et dans tous les autres domaines, les auteurs que nous avons consultés s'entendent à reconnaître l'importance pour l'acteur syndical de s'approprier les opportunités offertes par le contexte des nouvelles formes de travail (voir section 1.3). Pour ce faire, les différents

auteurs ont proposé que l'acteur syndical s'organise pour augmenter ses sources de pouvoir, sa capacité stratégique à créer son propre agenda et à mobiliser ses ressources tant internes qu'externes, pour créer des partenariats. Ce qui amène l'acteur syndical à jouer un rôle au-delà de l'entreprise, ce que Weil (1994 : 219) décrivait comme :

*Local union will take on increasing responsibility for contract administration, and workplace-based problem solving, and rely far less on union staff to carry out these activities...The national and the regional levels will become more important in their provision of training and support to build institutional capacities for union leaders at the local level. By shifting day-to-day activities to the local, regionally based offices will be able to allocate greater resources to political activities....Finally, the national organization will continue to play an important role in coordination and leadership on issues...such as industry-wide economic or technical change.*

Globalement, notre problématique générale et notre revue de littérature nous ont permis de constater qu'il existe :

- ❑ Des institutions en matière de formation au Québec ;
- ❑ Un engagement de l'État ;
- ❑ Un syndicat organisé et reconnu (FTQ) ;
- ❑ Un partenariat favorisé (institutions et État) dans le contexte de la formation ;
- ❑ Une expérience syndicale en relation avec la formation ;
- ❑ Une théorie qui nous permet de conceptualiser nos variables.

et que la stratégie de l'acteur syndical FTQ n'a jamais été étudiée de cet angle. En conséquence, nous pouvons donc poursuivre la deuxième partie de notre projet de recherche, qui traitera de la question de recherche, du modèle d'analyse, des hypothèses et de la méthodologie.

## **Chapitre 2. La question de recherche, le modèle d'analyse, les hypothèses et la méthodologie**

Les constats faits dans la première partie de notre projet de recherche nous permettent de croire en la pertinence de notre recherche et nous ont conduit au questionnement suivant : « *Comment allons-nous aborder ce phénomène?* » (Quivy et Van Campenhoudt 1995 : 102). La conception de notre modèle d'analyse a été une étape charnière entre le choix de la problématique et le travail d'investigation empirique, comme le mentionnaient Quivy et Van Campenhoudt (1995). Nous proposons dans ce deuxième chapitre la présentation de la démarche préparatoire et empirique de notre recherche. Nous présenterons d'abord la question de recherche.

### **2.1 La question de recherche**

Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995 : 35), la question de recherche sert à énoncer son projet de recherche le plus exactement possible. Par cette question, comme chercheur nous avons exprimé le plus clairement possible ce que l'on cherche à savoir, à comprendre ou à éclaircir et non seulement décrire les phénomènes que nous voulons étudier. Pour être adéquate, la question de départ doit être claire, faisable et pertinente.

Nous formulons notre question de recherche ainsi :

*« Quelle est la stratégie de l'acteur syndical FTQ, dans le contexte institutionnel et législatif de la formation continue, instauré dans les années 1990, au Québec? »*

Nous croyons que cette question est précise, concise et univoque en regard de notre sujet de recherche : la stratégie de l'acteur syndical dans le contexte institutionnel de la formation continue au Québec, étant donné que nous allons réaliser une étude de cas auprès de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

En ce qui concerne la faisabilité ou le caractère réaliste de la question, nous estimons qu'elle répond aux critères auxquels nous l'avons soumise pour confirmer sa faisabilité. Surtout que le terrain était accessible puisque nous avons déjà pris contact avec madame Louise Miller responsable du dossier formation à la centrale syndicale

FTQ. Ensuite, il existe une théorie de base, la théorie des choix stratégiques de Kochan et coll., complété par la théorie de Weil sur la stratégie de l'acteur syndical. Par ailleurs, la formation est un sujet incontournable dans le contexte de mondialisation et de changements technologiques que nous connaissons depuis les années 90, comme en fait foi la littérature disponible sur le sujet.

Nous étions d'autant plus convaincue de la pertinence de la question qu'un mémoire sur le sujet, ayant comme objet, l'étude de cas de la centrale syndicale CSN, a déjà été déposé à la faculté des études supérieures par Angela Venditti, en octobre 2003. Comme les structures des centrales syndicales, CSN et FTQ sont différentes, il sera intéressant de voir comment l'approche de Weil concernant le concept de stratégie dans ces trois dimensions de formulation, mise en oeuvre et évaluation de la stratégie pourra s'appliquer à un autre acteur syndical, tel que l'avait mentionné Venditti (2003 : 160).

## ***2.2 Le type de recherche***

Avant de définir le genre de recherche que nous avons réalisé, nous devons de prime abord indiquer que nous retenons la définition reconnue dans la littérature, bien que ne faisant pas l'unanimité, que les relations industrielles sont un champ d'étude qui regroupe plusieurs disciplines telles : la sociologie, la psychologie, la gestion des ressources humaines (management), le droit, les relations de travail, etc.. Compte tenu de notre question de recherche, la stratégie de l'acteur syndical en regard des institutions, nous avons été chercher, pour ainsi dire, une petite partie de chacune de ces disciplines, de traverser les frontières, pour en arriver à composer notre modèle d'analyse et ainsi vérifier nos hypothèses. C'est pourquoi nous croyons à ce moment qu'il est plus juste de qualifier notre recherche de transdisciplinaire. Le but de notre recherche est de profiter de plusieurs champs de connaissances, pour en arriver à une structure qui nous permettra un résultat de recherche que nous jugerons valide et fiable.

En général, les recherches en sciences sociales, et celles en relations industrielles plus particulièrement sont le plus souvent à caractère appliqué, et nous irons dans le même



sens. Pour ce faire, nous procéderons à l'étude du cas de la centrale syndicale FTQ. Nous analyserons la stratégie de cet acteur syndical en lien avec les institutions introduites au Québec en matière de formation, au cours des années 90. Ainsi donc, notre recherche pourra être qualifiée de qualitative puisque selon Deslauriers (1991 : 6) « *nous travaillerons avec des données descriptives, qui seraient difficilement quantifiables, et que nous nous concentrerons sur l'analyse des processus sociaux et le sens que les acteurs donnent à leurs actions* ». La recherche qualitative permet davantage de flexibilité et est mieux adaptée lorsque l'on se concentre sur le sens donné à l'action, puisque celui-ci est difficilement quantifiable. Puisqu'une recherche qualitative produit et analyse des données descriptives, nous en avons déduit que cette démarche convient tout à fait à notre situation considérant que nous étudierons le cas de la centrale syndicale FTQ.

Une étude de cas c'est une approche, une stratégie de recherche selon Gauthier (2003 : 172) qui permet plus précisément de répondre au comment et au pourquoi d'un phénomène (Yin 1994). En ce sens, il nous faut donc considérer notre recherche comme explicative et descriptive. Par la même occasion, nous pourrions aussi tester si les hypothèses que nous avons émises en rapport au cadre théorique de Weil (1994) concernant la stratégie syndicale s'appliquent dans la réalité.

Notre recherche sera explicative au sens où elle nous permettra la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique (Thiétart R.-A. 1999 : 57). Elle mettra en lumière l'organisation interne de l'acteur syndical FTQ en regard de sa participation institutionnelle dans le domaine de la formation, ce qui n'a pas été exploré sur le plan de la recherche. Cette démarche aboutira à une meilleure compréhension de ce qui sous-tend le processus de la participation institutionnelle des grandes centrales syndicales, en regard de l'enjeu de la formation. Plus précisément, comment par sa formulation de stratégies s'est déployée l'action syndicale à la FTQ depuis l'introduction des institutions en matière de formation. L'intérêt d'une telle approche, du fait qu'elle se concentre sur le sens que les acteurs donnent au phénomène étudié, est qu'elle nous permettra d'enrichir l'analyse par l'apport de nos idées et de nos découvertes, « *de découvrir et d'approfondir un phénomène* » (Gauthier 2003 : 168).

Notre recherche est considérée comme déductive selon Quivy et Van Campenhoudt (1995) puisque ce sont les repères théoriques de Weil (1994) qui nous ont permis de concevoir un modèle d'analyse et des hypothèses de recherche traduisant des relations pouvant être appliquées à l'étude d'une réalité observable (de l'idée à la réalité).

Nous situons notre recherche à un moment donné dans le temps, c'est-à-dire été-automne 2004, c'est pourquoi nous devons considérer notre recherche comme transversale, avec la limite que si le contexte change, les résultats de notre recherche pourraient changer également. Ainsi, après avoir défini notre type de recherche et notre question de recherche, nous avons pu concevoir notre modèle d'analyse.

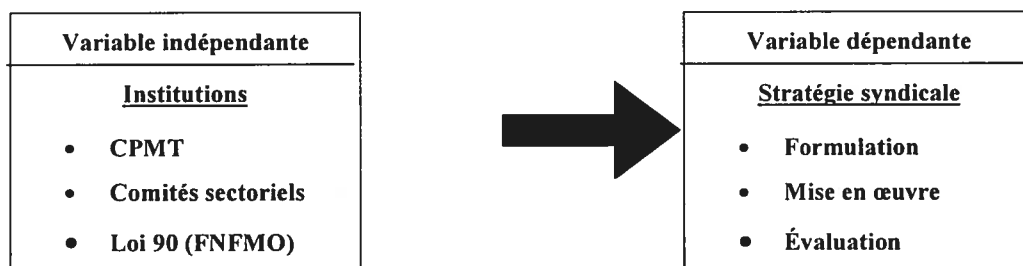
### ***2.3 Le modèle d'analyse de la recherche***

Le modèle d'analyse constitue le prolongement qui nous permet d'articuler et de rendre opérationnelle notre question de recherche, pour nous permettre de préparer notre travail d'observation. En fait, notre modèle d'analyse est une construction abstraite qui autorisera la vérification concrète de nos hypothèses. Pour ce faire, nous avons, à partir des concepts provenant de notre question de recherche, identifié les dimensions et leurs composantes, pour ensuite définir des indicateurs qui représenteront ce que nous irons mesurer dans la réalité. (Quivy et Van Campenhoudt 1995). Par la suite, nous avons construit nos hypothèses qui seront en fait une réponse théorique à notre question de recherche.

### 2.3.1 Le modèle conceptuel

Le modèle conceptuel que nous vous présentons ci-dessous constitue la première étape de la construction de notre modèle d'analyse et se rapporte aux deux concepts - clés et leurs dimensions qui délimitent l'objet de notre recherche, soient : la stratégie syndicale et le contexte institutionnel et législatif, dit autrement les institutions. La relation entre les deux concepts est symbolisée par une flèche qui traduit en fait l'hypothèse générale de notre recherche, à savoir que la stratégie de l'acteur syndical est articulée en rapport avec chacune des institutions introduites au Québec, en regard de la formation. Conformément à la perspective théorique de Weil (1994) sur les choix stratégiques de l'acteur syndical retenu, notre variable dépendante, la stratégie syndicale, se décline dans ses trois dimensions de formulation, mise en œuvre et évaluation (Venditti 2003 : 41).

**Schéma 1 : Le modèle conceptuel**



(repris de Venditti 2003 :41)

Nous aurions pu considérer l'effet des stratégies de l'acteur syndical sur les institutions elles-mêmes; mais, cette deuxième relation ne fera pas l'objet d'une vérification empirique dans le cadre de notre recherche.

### 2.3.2 Le modèle opératoire

Le travail de conceptualisation nous amène dans un premier temps, à déterminer les dimensions et leurs composantes qui constituent le concept à l'étude. Ensuite, il sert à établir les indicateurs qui représentent les critères mesurables des dimensions du concept (Quivy et Van Campenhoudt 1995). C'est la démarche que nous avons effectuée et que nous exposerons ici.

#### 2.3.2.1 La variable indépendante

La variable indépendante est construite de la même façon que dans le modèle de Venditti (2003 : 42) qui précisait : « (...) nous avons décomposé le concept « des institutions » en trois dimensions, soit : CPMT, Comités sectoriels, loi 90 (FNFMO). » Ces trois dimensions représentent le contexte institutionnel et législatif mis en place au Québec, en matière de formation continue, dans les années 1990. Bien que chacune de ces institutions soit autant d'éléments d'une même stratégie gouvernementale visant à favoriser le développement de la formation de la main-d'œuvre, elles doivent être analysées séparément, du fait que leurs mandats respectifs demandent à l'acteur syndical des stratégies adaptées à chacun des niveaux d'intervention (Venditti 2003 : 42).

D'où notre intérêt à analyser respectivement les stratégies syndicales en regard de la CPMT, des comités sectoriels et de la loi 90 (FNFMO). Tout comme Venditti (2003 : 42) nous croyons qu'il est approprié de regrouper la loi 90 et le FNFMO sous une même dimension étant donné que le fonds a été institué à même la loi.

À la façon de Venditti (2003 : 42-43), nous avons mis en évidence les principaux éléments qui caractérisent chacune des institutions. Voici le schéma de la décomposition de notre variable indépendante, du concept des institutions :

**Tableau 1 : Opérationnalisation de la variable indépendante**

Variable indépendante		
Concept	Dimensions	Indicateurs
Institutions	CPMT	-le rôle (mandat) -les objectifs -les mécanismes de participation ( autonomie) -les ressources - le partenariat
	Comités sectoriels	-le rôle (mandat) -les objectifs -les mécanismes de participation (autonomie) -les ressources -le partenariat
	Loi 90 (FNFMO)	-Obligation de formation de la main-d'œuvre -les objectifs -Ressources

Inspiré de Venditti 2003 : 43

Les indicateurs choisis résument les éléments sur lesquels il nous apparaît important d'insister, compte tenu des institutions qui sont l'objet de notre recherche. Étant donné le concept que nous étudions, le choix des indicateurs était de nous permettre de bien cerner le rôle, le mandat et les objectifs de chacune des institutions. De plus, ces indicateurs rendent possible une meilleure compréhension des mécanismes de participation, de la place et du rôle accordé par l'institution à l'acteur syndical ainsi que des pouvoirs (autonomie) décisionnels rattachés à chacune des institutions. Ces critères qui dans les faits peuvent influencer la stratégie de participation et les actions de l'acteur syndical, reconnaît Weil (1994). Nous croyons que les indicateurs que nous avons retenus nous permettent une mesure plus précise de chacune des dimensions représentées dans le schéma.

Comme nous l'avons fait pour notre variable indépendante représentée par les institutions, nous procéderons de la même façon pour ce qui est de notre variable dépendante, soit, décomposer le concept de « stratégie » de façon à le rendre opérationnel. Pour ce faire, nous nous appuierons sur l'analyse théorique de Weil (1994) au sujet des stratégies de l'acteur syndical et sur le mémoire de Venditti (2003).

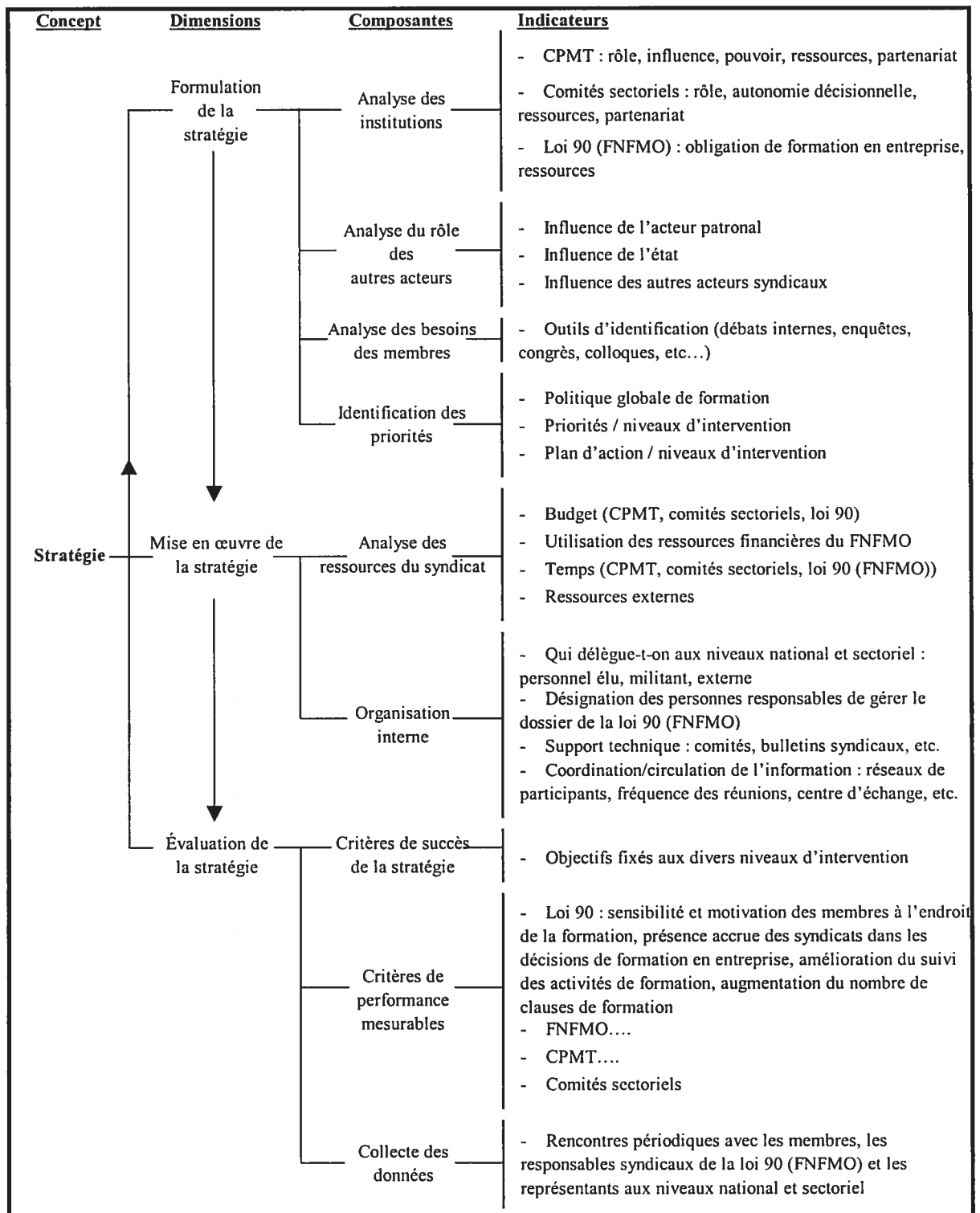
### 2.3.2.2 La variable dépendante

Weil (1994), dans son livre « *Turning the tide* » définit d'abord la stratégie comme un processus itératif constitué de trois dimensions, soit : la formulation de la stratégie, la mise en œuvre de la stratégie et enfin, l'évaluation de la stratégie. Ainsi donc, une stratégie syndicale efficace doit prendre la forme d'une démarche en trois temps. Par la suite, il décompose tour à tour ces trois dimensions en diverses composantes grâce auxquelles nous identifierons les indicateurs nous permettant de mesurer de façon objective chacune des dimensions du concept de stratégie (Venditti 2003 : 43).

Relativement à la formulation de la stratégie, adapté de Venditti (2003 :44) nous avons identifié quatre composantes soit : l'analyse des institutions, l'analyse du rôle des acteurs, l'analyse des besoins des membres et l'identification des priorités. Pour la dimension de la mise en œuvre de la stratégie nous avons choisi deux composantes ; l'analyse des ressources et l'organisation interne. Tandis que pour la dimension de l'évaluation de la stratégie, nous avons utilisé les trois composantes préconisées par Weil (1994) soit : les critères de succès de la stratégie, les critères de performances mesurables et la collecte de données.

Toujours adapté de Venditti (2003 ;44) et concernant les indicateurs se rapportant aux composantes de la dimension formulation de la stratégie, nous les avons choisis afin de nous permettre de mesurer la capacité de l'acteur syndical à connaître : les enjeux, les contraintes et les opportunités offertes par les institutions et la législation ; l'influence des autres acteurs; les outils d'identification; la politique globale de la formation, les niveaux d'intervention, les plans d'action. Les indicateurs des composantes de la mise en œuvre ont été identifiés en fonction du budget, du personnel, des ressources (qui, quoi, comment et quand). Nous avons tout de même identifié des indicateurs pour les trois composantes de la dimension évaluation de la stratégie, même si, ce que nous voulons vraiment mesurer ce n'est pas tant si les critères utilisés correspondent à nos indicateurs mais bien comment l'acteur syndical fait une évaluation de sa stratégie qui lui permet une rétroaction et des ajustements. Nous inspirant de l'ouvrage de Weil (1994 : 11) et en l'adaptant du mémoire de Venditti (2003 : 44), nous proposons ci-dessous un schéma du concept de « stratégie » :

## Schéma II : La variable dépendante



adapté de Venditti 2003 : 44

Ainsi décomposée, notre variable dépendante nous permet d'articuler notre question de recherche pour préparer notre travail d'observation. Nous expliquerons maintenant les liens et leur nature entre les dimensions, leurs composantes et les indicateurs.

### **2.3.2.3 La dimension formulation de la stratégie**

Comme nous l'avons vu à la section 1.4, Weil (1994 :24) affirme que la stratégie de l'acteur syndical doit prendre en compte les contraintes et les opportunités provenant de l'environnement externe ainsi que les besoins et les intérêts des membres. C'est pourquoi dans le cadre de notre recherche nous avons retenu l'analyse des institutions et de la législation, ainsi que l'analyse du rôle des autres acteurs comme composantes de la dimension formulation de la stratégie en relation avec l'environnement externe. Tandis que nous avons choisi de compléter cette dimension de la formulation de la stratégie avec les composantes sur l'analyse des besoins des membres (environnement interne) et de l'identification des priorités.

#### ***Première composante : analyse des institutions***

Nous avons constaté par notre revue de littérature qu'avec l'introduction des institutions, incluant le contexte législatif, les champs d'intervention du mouvement syndical en matière de formation se sont considérablement accrus. En effet, l'acteur syndical est maintenant partie prenante d'un système de formation renouvelé de telle sorte qu'il est appelé désormais à participer plus activement aux décisions relatives à la formation de la main-d'œuvre (orientation des politiques, identification des priorités de formation, utilisation des budgets de formation, choix des activités de formation, etc.). En conséquence, nous analyserons sa capacité à discerner les enjeux, les gains et les opportunités que lui apporte ce contexte institutionnel. Autrement dit, nous chercherons à mettre en lumière la stratégie de l'acteur syndical en regard de la CPMT, des CSMO et de la loi 90 (FNFMO) sur les divers aspects de son action en matière de formation. Cette première composante nous permettra de voir, dans un premier temps, si l'acteur syndical dispose d'une information suffisante relativement aux possibilités offertes par ces institutions (considérant qu'un certain niveau de connaissance est nécessaire pour agir efficacement) et dans un deuxième temps, s'il a



une vision claire de son rôle et de ses responsabilités tant au niveau de la CPMT, des comités sectoriels que de la loi 90 (FNFMO). (Venditti 2003 : 45)

En ce qui concerne la CPMT, nous avons identifié les indicateurs suivants : le rôle (mandat), l'influence, les pouvoirs, et les ressources de l'institution et le partenariat à l'intérieur de l'institution. Ceci nous permettra de questionner la perception des intervenants en regard de l'espace occupé par la FTQ à l'intérieur de l'institution. Ces indicateurs nous semblent appropriés du fait qu'ils constituent les caractéristiques de cette structure nationale sur lesquelles nous voulons amener l'acteur syndical à se prononcer et compte tenu que la CPMT accorde à l'acteur syndical un pouvoir de recommandation quant aux orientations et aux objectifs en matière de main-d'oeuvre et d'emploi. Pour nous assurer de bien mesurer dans la réalité nos indicateurs dans notre grille d'entrevue, nous avons une question d'ordre général, formulée ainsi : *Quelle analyse fait la FTQ des forces et des faiblesses de la CPMT<sup>3</sup>*? Nous avons prévu des sous-questions pour faire préciser les indicateurs mentionnés précédemment, notamment : *Quelle analyse faites-vous du rôle de votre organisation syndicale au sein de la CPMT?* (Venditti 2003 : 45)

En ce qui a trait aux comités sectoriels, nous avons identifié les indicateurs suivants : leur rôle, leur autonomie décisionnelle, leurs ressources, et la notion de partenariat, pour les mêmes raisons qu'évoquées précédemment dans le cadre de la CPMT, à cette différence que les CSMO confèrent une marge de manœuvre importante relativement aux objectifs et aux moyens mis en place pour le développement de la main-d'œuvre. L'analyse de la perception des intervenants tout comme pour la CPMT sur le rôle de la FTQ à l'intérieur des CSMO est précisée à l'intérieur de la notion du partenariat et de l'autonomie des comités sectoriels. Notre démarche est semblable à la précédente, à savoir une question d'ordre général telle que : *Quelle analyse fait votre organisation syndicale des forces et des faiblesses des CSMO?* Avec aussi des sous-questions pour s'assurer de couvrir chacun des aspects identifiés (Venditti 2003 : 46).

Quant à la loi 90 et au FNFMO, nous avons identifié les indicateurs suivants : obligation de formation de la main-d'œuvre et les ressources. Ici aussi, des questions

---

<sup>3</sup> Nous invitons le lecteur à se référer à la grille d'entrevue incluse en annexe.

d'ordre général sont posées telles que : *Quelle analyse fait la FTQ des forces et des faiblesses de la loi 90? du FNFMO?* Avec des sous-questions plus précises, soit : *La loi 90 a-t-elle amené votre organisation à accorder plus d'importance aux activités et aux besoins de formation dans les milieux de travail? Quelle analyse faites-vous de la capacité de votre organisation à influencer les décisions en matière de formation dans les milieux de travail depuis l'entrée en vigueur de la loi 90?* (Venditti 2003 : 46)

Nous pourrions ainsi mieux cerner la perception des personnes rencontrées en regard : de la conscientisation des différents acteurs en rapport avec les obligations et les opportunités de formation ; de leur capacité de s'organiser suite au minimum garanti par la loi ; des actions permises et du champ d'action octroyé par la loi 90.

### ***Deuxième composante : Analyse des rôles des autres acteurs.***

Cette deuxième composante, de l'environnement externe tel que décrit par Weil (1994), fait appel à la composante sociale de l'environnement. Puisque la mise en place d'une stratégie dépend aussi du pouvoir que détient une organisation (un acteur), et que celui-ci est relationnel (Lévesque 2003), il est nécessaire de voir comment les autres acteurs sont pris en compte et peuvent orienter la formulation de la stratégie. Il est alors important de vérifier l'analyse que fait l'organisation syndicale du rôle et des influences des autres acteurs tels : le patronat, l'État, et les autres organisations syndicales au sein de chacune des institutions. C'est pourquoi, nous cherchons à savoir qui fait quoi, qui est présent, qui est représenté, qui participe, quand et comment pour ainsi obtenir un aperçu de l'analyse que fait la FTQ du rôle, de l'influence et de l'importance des autres acteurs dans le cadre de leur participation aux différentes institutions.

### ***Troisième composante : analyse des besoins des membres***

L'analyse des institutions et du cadre législatif, du rôle des autres acteurs ne suffit pas. Selon Weil (1994), la connaissance de l'environnement interne (les besoins des membres) est essentielle pour qu'une stratégie syndicale en matière de formation se

traduise en gains réels pour les travailleurs. L'acteur syndical doit par ailleurs se faire le défenseur des membres qu'il représente. Cela suppose pour les organisations syndicales de procéder à une évaluation des besoins et des intérêts de leurs membres. Cette appréciation concrète des besoins et des intérêts sera mesurée par les indicateurs suivants : débats internes, enquêtes, congrès, colloques, etc. En fait, il s'agira de voir comment à la FTQ, les membres ont l'occasion de s'exprimer sur leurs besoins et intérêts sur les actions à « prioriser » en matière de formation ainsi que leurs attentes face à la participation de leur centrale syndicale aux niveaux nationaux, régionaux et sectoriels (Venditti 2003 : 46).

#### ***Quatrième composante : identification des priorités syndicales***

Comme suite à l'examen des environnements tant externe qu'interne, il importe d'examiner si l'organisation syndicale s'est dotée d'une vision globale en ce qui a trait au développement de la formation de la main-d'œuvre et d'autre part, si elle a des priorités d'action à tous les niveaux d'intervention. Pour ce faire, nous avons choisi les indicateurs suivants : politique globale de formation, priorités/niveaux d'intervention, plan d'action et niveaux d'intervention, politique de négociation de clauses de convention collective (Venditti 2003 : 46-47). Pour mesurer ces indicateurs dans notre grille d'entrevue, nous retrouverons par exemple des questions comme : *Quelles sont les priorités (objectifs) que s'est donné la FTQ en ce qui a trait à sa participation à la CPMT, au sein des CSMO, au développement de la formation en milieu de travail? Quelles sont les modalités d'action prévues par la FTQ pour chacune des priorités identifiées précédemment?* (pour vérifier la cohérence des actions en regard du discours) *Quelle importance accorde la FTQ à la négociation de clauses dans les conventions collectives en relation avec la formation de la main-d'œuvre?* (actions concrètes). Nous procéderons aussi à une analyse documentaire, pour confirmer ou non la cohérence entre les discours (entrevues) et les écrits.

#### 2.3.2.4 La dimension mise en œuvre de la stratégie

##### *Première composante : analyse des ressources*

La stratégie syndicale ayant été formulée, l'organisation doit maintenant mobiliser ses ressources et les mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Les indicateurs de cette composante « ressources » sont les ressources internes de temps et d'argent et les ressources externes (Venditti 2003 : 47). À cette étape nous cherchons à savoir l'importance des ressources internes (temps et d'argent) consacrées par la FTQ aux différentes instances, puisque toujours selon l'auteur (Weil 1994) cela est révélateur de l'importance accordée à l'enjeu (de la formation dans notre cas). Dans un premier temps, lors de nos entrevues pour être en mesure de vérifier cette composante, des questions telles que : *Diriez-vous que la FTQ consacre assez de ressources de temps et d'argent pour soutenir sa participation à la CPMT, aux CSMO, au développement de la formation en milieu de travail (loi 90)* seront posées à l'acteur syndical en regard des CPMT, des comités sectoriels et de la gestion du dossier de la loi 90 (FNFMO). Pour dans un deuxième temps, en ce qui se rapporte aux ressources externes, vérifier si la FTQ a eu recours à des ressources gouvernementales, professionnelles, chercheurs, ou autres pour soutenir sa participation aux institutions mentionnées précédemment. Et si oui, *comment les a-t-elle utilisées? Quelle appréciation en fait-elle?*

##### *Deuxième composante : organisation interne*

Cette composante complète la précédente, puisqu'elle nous renvoie, d'une part, aux ressources humaines et techniques mises à la disposition de l'organisation syndicale et d'autre part, aux divers niveaux de la structure même de l'organisation syndicale. Nous jugeons important de vérifier qui sont les personnes mobilisées par la FTQ par rapport à la formation, ainsi que le soutien que l'organisation leur accorde pour exercer leurs fonctions, ainsi que les moyens mis en œuvre pour coordonner efficacement le travail des divers responsables du dossier de la formation. Pour ce faire, nous avons identifié les indicateurs suivants : désignation des représentants au niveau national, régional et sectoriel et des responsables de la loi 90 (FNFMO), support technique offert (comités, bulletins syndicaux, etc.) coordination/circulation

de l'information (réseaux de participants, fréquence des réunions, centres d'échange, etc.)

Par notre choix d'indicateurs, nous cherchons à vérifier qui l'organisation syndicale délègue aux différents organismes (militants reconnus, personne élue, spécialistes externes) et quel est le soutien disponible. Toutes les questions de cette section ont pour but de favoriser la compréhension de l'organisation syndicale, de voir comment elle s'est structurée à l'interne afin de gérer le dossier de la formation à tous les niveaux, compte tenu de la complexité et du nombre élevé de responsabilités et de la complémentarité de leurs mandats (Venditti 2003 : 47-49).

#### **2.3.2.5 La dimension évaluation de la stratégie : composante et indicateurs**

Le but de l'évaluation est de s'assurer que la stratégie syndicale choisie en matière de formation est appropriée et efficace, c'est-à-dire qu'elle correspond aux objectifs. L'évaluation permettra d'adapter la stratégie, en fonction des résultats obtenus en comparaison des résultats désirés (Venditti 2003 : 49). Comme le démontre notre schéma, les composantes de cette dimension sont : les critères de succès, les critères de performance mesurables et la collecte de données. Les indicateurs découleront du type de stratégie utilisée par l'acteur syndical. Comme le mentionnait Venditti (2003 : 49) « *Il convient donc ici de mettre un bémol aux indicateurs identifiés dans notre schéma* », puisque ce que nous voulons vraiment vérifier ce ne sont pas les critères d'évaluation utilisés, mais si à la FTQ il y a une évaluation de la stratégie pour permettre une rétroaction et des ajustements.

Nous croyons qu'au niveau de la composante « critères de succès de la stratégie », il pourrait y avoir un ou plusieurs indicateurs correspondants aux objectifs visés en matière de formation par l'organisation syndicale. Il en est de même de la composante « critères de performance mesurables », où en principe, l'organisation syndicale devrait fixer un ou plusieurs indicateurs pour chacune des institutions pour voir si leur action a donné les résultats escomptés. C'est pourquoi nous avons identifié à titre d'exemple seulement, les indicateurs relatifs à la loi 90 avec lesquels il serait

possible pour l'acteur syndical d'évaluer l'efficacité de sa stratégie en regard de la loi. La dernière composante de cette dimension, soit « la collecte des données », nous renvoie aux divers outils conçus par la FTQ en vue de recueillir les informations afin d'examiner si les objectifs ont été atteints. La tenue de rencontres périodiques avec les membres, les responsables syndicaux de la loi 90 (FNFMO) constituent un exemple d'indicateurs (Venditti 2003 : 49). Mais puisque dans le cadre de notre recherche ce que nous voulons vérifier ce n'est pas tant les critères d'évaluation utilisés, mais si à la FTQ il y a une évaluation de la stratégie, lors de nos entrevues nous questionnerons pour savoir si à la FTQ, les personnes impliquées dans le dossier de la formation, les représentants et les responsables procèdent à une évaluation de leur stratégie. *Si oui, comment ils le font (les critères utilisés) et quel est leur bilan?*

Ainsi décomposées, nos variables nous offrent un modèle opératoire valide (Venditti 2003 : 45-50), qui nous positionne afin de compléter notre modèle d'analyse de recherche, par l'établissement de nos hypothèses, qui seront autant de réponses théoriques à notre question de recherche et qui mettront en évidence les relations entre la stratégie syndicale et les institutions.

## **2.4 Hypothèses de recherche**

Avant d'émettre nos hypothèses, nous avons regardé dans la littérature comment se définit une bonne hypothèse. Une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux concepts. Une hypothèse c'est une réponse provisoire à la question de recherche, une présomption qui demande à être vérifiée. Dans sa formulation, l'hypothèse devra donc être exprimée sous une forme observable. Une seule hypothèse sera rarement suffisante pour répondre à la question de recherche selon Quivy et Van Campenhoudt (1995). De plus, « *Construire une hypothèse, ce n'est pas seulement imaginer une relation entre deux variables. Cette opération doit s'inscrire dans la logique théorique de la problématique.* » (Quivy et Van Campenhoudt 1995 : 137)

Ainsi donc, les hypothèses que nous énonçons ici sont des points de repère qui représentent autant de réponses provisoires à notre question de recherche qui se

préciseront au cours de notre travail de terrain. « *Elles constituent des balises assez larges, mais aussi assez précises pour qu'elles puissent rendre compte de la réalité observée.* » (Venditti 2003 : 50)

Une dernière étape pour nous aider dans la formulation de nos hypothèses, selon Quivy et Van Campenhoudt (1995 : 141) est se rappeler brièvement notre problématique, nos présomptions. Primo, que le contexte institutionnel et législatif (les institutions) de la formation continue, instauré dans les années 1990, au Québec autorise l'acteur syndical à participer de façon concrète au développement de la formation. Secondo, que pour profiter pleinement des opportunités qui lui sont offertes, l'acteur syndical se dote de stratégies élaborées, selon la théorie de Weil (1994), en ses trois dimensions de formulation, mise en oeuvre et évaluation.

Chacune des institutions a un mandat différent (Venditti 2003 : 50-51) :

- La CPMT confère à l'acteur syndical un pouvoir de recommandation quant à la définition des orientations et des objectifs en matière de main-d'œuvre et d'emploi. L'acteur syndical prend position sur les interventions les mieux adaptées aux besoins de la main-d'œuvre.
- Les comités sectoriels (CSMO) renforcent la participation de l'acteur syndical aux décisions et activités relatives à la formation de la main-d'œuvre.
- La loi 90 favorise la prise de conscience de l'importance de l'enjeu de la formation et influence le comportement et les pratiques de l'acteur syndical concernant la formation de la main-d'œuvre.

En rapport avec le résumé de notre problématique, nous pouvons constater qu'effectivement une seule hypothèse ne nous permettra pas de répondre à notre question de recherche. C'est pourquoi nous formulons d'abord une hypothèse générale :

***Pour s'assurer d'une participation efficace et d'actions concrètes et afin de profiter des opportunités offertes par les institutions mises en place en matière de formation continue, l'acteur syndical formule une stratégie d'ensemble, la met en oeuvre et procède à l'évaluation de ses résultats.*** (inspiré de Venditti 2003 : 50)

Ainsi, notre hypothèse générale reprend notre variable dépendante la stratégie syndicale et propose la relation avec les institutions en regard de sa participation concrète. Puisque nous présumons que l'acteur syndical s'est doté d'une stratégie pour profiter des opportunités offertes par le contexte institutionnel et législatif, c'est ce que nous évaluerons lors de nos entrevues.

Cette seule hypothèse n'était pas suffisante pour répondre à la question de recherche, puisqu'à partir de notre modèle opératoire nous avons défini trois dimensions à notre variable indépendante, que sont les institutions. Nous avons donc établi trois hypothèses spécifiques, soit une pour chacune des dimensions, que nous avons soumises aux mêmes critères de réponse théorique, de généralité et de falsifiabilité.

### **Hypothèses spécifiques**

La CPMT confère à l'acteur syndical un pouvoir de recommandation quant à la définition des orientations et des objectifs en matière de main-d'œuvre et d'emploi. L'acteur syndical prend position sur les interventions les mieux adaptées aux besoins de la main-d'œuvre. C'est ainsi que nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

***La CPMT amène l'acteur syndical à formuler une stratégie pour identifier des orientations et des objectifs qui seront recommandés en matière de formation de la main-d'œuvre et d'emploi, à la mettre en oeuvre et à évaluer ses résultats afin d'en arriver à une action concrète et une participation efficace au sein de cette institution et de profiter des opportunités offertes par elle en matière de formation continue.*** (inspiré de Venditti 2003 : 50-51)

Les comités sectoriels de main-d'œuvre confèrent aux acteurs des pouvoirs et une marge de manœuvre considérables relativement aux objectifs et moyens reliés au développement de la main-d'œuvre. Nous émettons à ce moment l'hypothèse suivante :

***Les comités sectoriels (CSMO) amènent l'acteur syndical à formuler une stratégie d'intervention, à la mettre en oeuvre et à évaluer les résultats afin d'en arriver à une action concrète et une***



*participation efficace au sein de ces comités et de profiter des opportunités offertes par eux en matière de formation continue.*  
(inspiré de Venditti 2003 : 51)

À propos de la loi 90, puisqu'elle favorise la prise de conscience de l'importance de l'enjeu de la formation et qu'elle permet la participation de l'acteur syndical aux décisions et activités relatives à la formation de la main-d'œuvre, nous émettons l'hypothèse suivante:

*La loi 90 amène l'acteur syndical à formuler une stratégie afin de soutenir le développement de la formation, à la mettre en œuvre et à évaluer ses résultats afin de profiter des opportunités offertes par cette loi en matière de formation continue.* (inspiré de Venditti 2003 : 51)

Après avoir construit notre modèle d'analyse comprenant notre modèle opératoire et nos hypothèses dans le respect des exigences méthodologiques comme nous l'avons répertorié, dans la littérature (Quivy et Van Campenhoudt 1995, Deslauriers 1991, Gauthier 2003) nous passons maintenant dans la prochaine section, à l'étape de la construction du plan d'observation (la méthodologie).

## **2.5. Le plan d'observation**

Nous avons construit notre modèle d'analyse, identifié nos concepts et nos hypothèses en fonction de notre question de recherche. Il s'agit maintenant d'expliquer comment nous avons procédé pour le travail empirique. Pour ce faire, nous soumettons au lecteur le plan d'observation que nous avons construit pour obtenir un résultat valide et fiable. Dans la prochaine section, nous exposerons la procédure suivie pour structurer notre preuve, notre stratégie de recherche et de collecte de données, nos instruments d'observation et finalement la façon de faire pour assurer la validité de notre recherche.

### 2.5.1 Structure de la preuve

La structure de la preuve, consiste à déterminer comment nous allons procéder lors de notre recherche pour fournir une réponse valide et fiable quant aux hypothèses énoncées. Une étude de cas permet d'explorer en profondeur le comment d'un phénomène, elle est donc très appropriée lorsque la réponse à la question de recherche est le comment ou le pourquoi d'un phénomène (Yin 1994). De plus, selon cet auteur, lorsque le « *focus* » est sur un phénomène plus contemporain, l'étude de cas s'avère un choix adapté à la situation, dans la mesure où elle sera complétée par des actions de type exploratoires et descriptives. Cette méthodologie semblait convenir particulièrement bien à notre situation. D'autant plus que Deslauriers (1991) et Gauthier (2003) nous expliquent aussi les avantages d'une étude de cas par sa logique pratique qui nous permet de composer avec la réalité, et du même coup se concentrer sur le sens donné à l'action, par la proximité du terrain.

Notre recherche a pour but d'analyser la stratégie de l'acteur syndical, en regard de la formation, dans le contexte législatif et institutionnel, introduit au Québec dans les années 90. Nous tenions à situer notre recherche dans le secteur privé, puisqu'il a été implicitement visé lors de l'implantation des institutions définies dans notre modèle d'analyse. L'intérêt de considérer les deux centrales syndicales CSN et FTQ, tenait au fait de leur représentation importante en termes d'effectifs et aussi de leurs revendications soutenues dans le cadre des débats entourant la formation de la main-d'œuvre. L'étude du cas de la CSN ayant déjà été faite dans le cadre du mémoire d'Angela Venditti, présenté en octobre 2003, il nous a semblé opportun et intéressant de poursuivre la recherche par l'étude du cas de la FTQ. Notre connaissance du milieu syndical, constitue un motif valable de croire que la façon de faire à la FTQ pourrait être différente puisque la structure syndicale est différente de celle de la CSN.

Considérant l'importance que l'acteur syndical accorde à la formation, il nous semble opportun d'analyser comment la FTQ a pu se structurer à l'interne pour refléter dans ses actions, l'importance qu'elle rattachait à cette question. C'est pourquoi nous présumons que l'acteur syndical a une stratégie, pour mieux atteindre ses objectifs et

tirer profit des institutions et du contexte législatif mis en place, en regard de la formation continue. Notre recherche mettra à l'épreuve, une fois de plus, la théorie de David Weil (1994), concernant la stratégie de l'acteur syndical, c'est-à-dire comment la stratégie syndicale et ses trois dimensions de formulation, mise en œuvre et évaluation, s'articule en fonction de chacune des institutions CPMT, CSMO et la loi 90 et son fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO), compte tenu des structures de fonctionnement syndical beaucoup plus décentralisées (autonomie des affiliés) à la FTQ. Ainsi, sans être une étude comparative, nous croyons que l'étude du cas de la FTQ nous offrira tout de même une bonne analogie, et peut-être même une généralisation de la théorie puisque nous reprenons à notre compte le modèle d'analyse utilisé par Venditti (2003).

### **2.5.2 La stratégie de recherche : L'étude de cas**

Nous avons choisi d'étudier le cas de la FTQ dès le début de notre recherche. Notre niveau d'analyse est circonscrit autour de l'organisation syndicale (de niveau macro). L'unité d'analyse proprement dite devient donc l'acteur syndical FTQ. Pour ce qui est de la collectes de données, nous avons rencontré des représentants syndicaux œuvrant au niveau des institutions nationales, régionales et sectorielles reliées à la formation, ainsi que le professionnel responsable du dossier de la formation. Globalement nous avons rencontré 17 personnes, plus précisément :

- 2 représentants syndicaux au niveau national (CPMT);
- 6 représentants syndicaux au niveau régional (CRPMT), dont 1 siégeant aussi à la table métropolitaine d'Emploi-Québec;
- 3 représentants syndicaux siégeant à la fois sur un CSMO et à la CRPMT;
- 5 représentants syndicaux siégeant aux comités sectoriels (CSMO);
- 1 professionnel responsable du dossier formation à la FTQ.

Ces personnes étaient des conseillers syndicaux tant FTQ que provenant des syndicats affiliés, des membres d'exécutifs (président ou vice-président) de quelques syndicats affiliés ou d'un syndicat local, le secrétaire général de la FTQ, un vice-président de la FTQ, un membre de la base (militant actif) et la professionnelle responsable du dossier de la formation à la FTQ.

Tout comme Venditti, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs, lors de notre collecte de données. Il s'agissait alors de rencontrer des personnes ressources qui s'occupent de ces dossiers, qui siègent sur ces comités et qui pouvaient nous renseigner sur les stratégies mises de l'avant en matière de formation. À une exception près, les intervenants avaient tous plus de cinq ans d'expérience au sein des différentes institutions et souvent, ils avaient participé ou participaient à plus d'un comité. Cela est important puisque nous comptons rencontrer ceux qui sont considérés comme étant les plus expérimentés, ou du moins depuis assez longtemps en poste pour qu'ils soient en mesure d'exprimer leur point de vue quant à la stratégie syndicale en rapport avec les institutions où ils participent. Puisque les bons informateurs selon Deslauriers (1991) sont des personnes qui sont engagées dans leur milieu, qui ont du temps pour nous rencontrer, nous avons aussi tenu compte de ce critère. Notre recherche étant une coupe transversale et mesurant un phénomène dans le moment présent, nous avons dû prendre en compte la disponibilité des représentants à rencontrer, afin que les entrevues se fassent dans une période raisonnable (mai-juin, plus une dernière au début d'août 2004). De plus, les travaux de Charest (1998), nous ont incité à choisir les comités sectoriels ayant déjà à leur actif un certain nombre de réalisations, donc ceux qui fonctionnent depuis un certain temps, puisque les premières années de mise en place sont consacrées au démarrage et à l'organisation interne de la structure sectorielle, avec comme conséquence que l'attention est moins portée sur les objectifs de formation comme tels, mais plus sur la mise en opération des structures. C'est ainsi que nous avons pu rencontrer des gens siégeant aux CSMO de l'industrie des services automobile, de la chimie, pétrochimie et raffinage, du commerce de détail et de l'alimentation, de la transformation alimentaire, du transport routier, et de la métallurgie. Nous avons considéré que rencontrer dix-sept personnes était suffisant. Cette décision se justifie par le principe de saturation des catégories, soit lorsqu'aucune valeur additionnelle n'est ajoutée pour nous aider à comprendre le phénomène étudié (Deslauriers 1991).

Nous avons tenu compte du fait qu'une recherche en sciences sociales, selon les auteurs consultés (Deslauriers 1991, Quivy et Van Campenhoudt 1995 et Gauthier 2003), privilégie que nous complétions les entrevues par une analyse documentaire.

Les documents analysés<sup>4</sup> ont été ceux relatifs aux prises de position de la centrale lors des congrès ou des Commissions parlementaires, et ce, depuis 1995, les documents d'analyse/recherche au sujet de la formation, documents sur la formation à l'intention des membres ainsi que la déclaration de politique sur l'activité de représentation datant de 1993.

### **2.5.3 Méthode de collecte des données**

Le choix de la collecte de données influence directement la méthode d'analyse (Quivy et Van Campenhoudt 1995); c'est pourquoi nous avons choisi en fonction de nos objectifs et de nos hypothèses. Pour les recherches qualitatives en sciences sociales, la méthode des entretiens est toujours associée à une méthode d'analyse de contenu (Quivy et Van Campenhoudt 1995 : 197). C'est pourquoi nous avons utilisé les deux techniques de cueillette de données couramment utilisées dans la recherche qualitative, soit : l'entrevue semi-dirigée et l'analyse de documents conçus par la centrale syndicale relativement à ses orientations politiques et stratégiques en regard de la formation.

Nos entretiens ont été semi-dirigés pour nous permettre de recentrer l'entretien sur nos objectifs. Pour ce faire, nous avons utilisé une grille d'entrevues que le lecteur retrouvera en annexe et que nous avons expliquée dans la section 2.3.2. Les entrevues semi-dirigées ont été privilégiées puisqu'elles sont particulièrement utiles lorsque nous voulons analyser « *les sens que les acteurs donnent à leur pratique* » (Quivy et Van Campenhoudt 1995 : 196). Le but de notre recherche est de connaître l'interprétation, la lecture et la perception que se font les représentants syndicaux de la stratégie mise en place dans le but de profiter des opportunités offertes par le contexte institutionnel et législatif en rapport avec la formation. Les avantages d'avoir utilisé les entrevues semi-directives ont été : le contact direct avec nos répondants qui a permis de mieux considérer le contexte; le degré de profondeur des réponses, la souplesse et la flexibilité du processus, le fait que chacune des personnes rencontrées a exprimé ses perceptions. Comme nous étions consciente du caractère un peu plus technique de cette méthode et des habiletés spécifiques requises, nous avons planifié

---

<sup>4</sup> Pour la liste complète le lecteur peut référer à la Liste de documents FTQ à l'annexe 2.

cette étape avec la participation de notre directeur de recherche, pour parfaire notre formation des techniques de communication et de « reformulation », pour laisser à nos interlocuteurs exprimer leurs intentions, et que nous puissions faire des interventions, les plus ouvertes possible (Deslauriers 1991).

En ce qui a trait à l'examen de documents relatifs aux groupes étudiés, celui-ci convient lorsque nous voulons analyser des changements dans les organisations et compléter la méthode de l'entretien que nous utilisons (Quivy et Van Campenhoudt 1995 : 206-207). Comme nous avons l'avantage d'avoir accès au centre de documentation de la FTQ, cette méthode nous a offert en combinaison avec les entrevues, de relever les convergences, la consistance du discours ou encore les incompatibilités. Nous avons examiné les documents qui concernaient l'analyse des changements dans l'organisation en regard des positions ou des objectifs de la participation au sein des institutions, les systèmes de valeurs et la culture dans son sens le plus large (mémoires, politiques, congrès etc.). Cette analyse documentaire ainsi que les entrevues avaient pour objectif de révéler les indicateurs énumérés dans notre modèle d'analyse, afin de tester nos hypothèses. Cette démarche était importante pour que nous puissions prétendre analyser la stratégie syndicale à travers chacune de ses composantes.

#### **2.5.4 Instruments d'observation**

Notre grille d'entrevue contenait des questions pour chacun des indicateurs retenus dans notre modèle d'analyse. Tout de même, nous avons restreint le nombre de questions principales, puisque le but était de savoir ce que la personne pense, sa vision, et sa compréhension des choses comme le prône Deslauriers (1991) et cela, dans un temps raisonnable. Dans les faits les entrevues ont duré entre cinquante et soixante-cinq minutes, avec une exception où l'entrevue a été de plus de deux heures trente, avec l'accord du participant. Nous avons alors examiné une somme importante de documents qu'il a pu commenter. Il fallait tout de même garder en mémoire l'interdépendance entre l'observation et l'analyse des données et le fait nous devions aussi obtenir l'information nécessaire pour tester nos hypothèses. Des questions ouvertes ont été posées, par exemple, pour les indicateurs relatifs aux objectifs fixés

par la FTQ quant à sa participation aux divers niveaux d'action; au rôle concret tenu au sein des institutions; à leur vision respective de la formation, des forces et des faiblesses des institutions et du partenariat; au soutien accordé par l'organisation syndicale, à leur plan d'action en matière de formation, aux critères de succès de la stratégie, aux critères de performance mesurables, etc. Les indicateurs tels que les outils d'identification, les ressources externes, les modes de coordination et de circulation de l'information ont pu faire l'objet de questions plus précises<sup>5</sup>.

Pour mieux juger de la cohérence de la stratégie syndicale, la même grille d'entrevue a été utilisée pour l'ensemble des personnes rencontrées. Nous avons enregistré les entrevues avec la permission des acteurs, auxquels nous avons garanti la confidentialité et l'anonymat. Par la suite, nous avons retranscrit sous forme de synthèses, le plus tôt possible, au fur et à mesure des rencontres. Comme technique de codage, nous avons fait une première lecture, une décomposition de notre matériel, nous avons trouvé l'unité d'analyse en rapport avec nos concepts, nos dimensions et nos indicateurs, pour nous permettre de tout reconstruire et tester nos hypothèses.

Pour ce qui est de l'analyse documentaire, comme vu précédemment, nous avons eu accès au centre de documentation de la FTQ. Nous avons examiné les documents qui permettaient l'analyse des changements dans l'organisation en regard des positions ou des objectifs de la participation au sein des institutions, les systèmes de valeurs et la culture dans son sens le plus large. À cet effet, il a été intéressant d'étudier la documentation relative aux prises de position lors de congrès ou de commissions parlementaires, et ce, depuis 1995; les documents d'analyse/recherche au sujet de la formation; les documents de formation à l'intention des membres, etc. Cette analyse documentaire ainsi que les entrevues nous ont permis de relever les indicateurs énumérés dans notre modèle d'analyse, et nous ont donné un moyen de vérifier nos hypothèses. Cette démarche, tout comme pour la méthode de collecte de données, était importante afin que nous puissions prétendre analyser la stratégie syndicale à travers chacune de ses composantes.

---

<sup>5</sup> Pour plus de précisions, le lecteur peut référer à notre grille d'entrevue en annexe.

### 2.5.5 Validité de la recherche

En sciences sociales, il apparaît que seule la validité du construit est réellement pertinente (Yin 1994 : 33), alors pour s'assurer de la validité du construit, il faut s'assurer que le concept opérationnel reflète bien le concept théorique (Thiétart R.-A 1999 : 258 -260). Pour ce faire, nous nous sommes assurée que nos variables, la stratégie syndicale (variable dépendante) et les institutions (autant de variables indépendantes) sont les bonnes, c'est-à-dire qu'elles nous permettent de bien opérationnaliser nos deux concepts, de bien mesurer ce que nous voulons mesurer. Notre modèle permettra de vérifier si la stratégie de l'acteur syndical dans ses trois composantes de formulation, mise en place et évaluation, reflète l'importance qu'il accorde au dossier de la formation, et lui permet de profiter des opportunités qui lui sont offertes par le contexte institutionnel et législatif. Notre cadre conceptuel identifie les différents éléments de la problématique, qui nous ont par la suite fourni la base nécessaire à une bonne construction méthodologique. Notre construit nous a aidée à déterminer qui nous pourrions rencontrer. Une autre façon de s'assurer de la validité de notre modèle d'analyse a été d'utiliser plus d'une source de données soit : le recours aux entretiens et à l'analyse documentaire.

Notre démarche, une étude de cas, est l'approche empirique la plus ancienne qui est utilisée pour tenter de comprendre la réalité en l'observant (Gauthier 2003 : 159). Elle nous permettra non pas de démontrer par nos conceptualisations, mais bien de persuader une personne raisonnable que les liens entre nos concepts et leurs dimensions, de par la rigueur avec laquelle ils ont été établis lors de notre devis de recherche, ont le statut de propositions valides. Ainsi notre étude de cas permet une bonne validité interne, puisque que nous avons tenté de cerner toutes les dimensions, les nuances, et sur le plan de l'analyse d'obtenir le plus d'explications possibles sur le phénomène étudié. Afin de préserver un bon niveau de validité interne, nous avons aussi cherché à d'éviter les biais, et la subjectivité.

La validité externe examine les possibilités et les conditions de généralisation et de « transférabilité » des résultats de la recherche. La recherche qualitative repose sur une procédure de généralisation analytique; la transférabilité repose sur la



« *contextualisation* » du cas (Thiétart R.-A 1999 : 280). Ainsi, pour une recherche qualitative, de la façon d'analyser les données et de « *contextualiser* » les résultats, dépendront la validité externe, ou les limites de la recherche. Donc, la validité externe de notre recherche est plus faible, puisqu'elle se limite à l'étude d'un seul cas. Mais compte tenu que nous pouvons nous appuyer sur une recherche similaire portant sur une autre centrale syndicale (CSN), et que nous ferons la comparaison des résultats de ces deux recherches, nous croyons tout de même que la validité est acceptable. Nous reconnaissons de plus, que les conclusions de notre étude de cas ne seront pas *ipso facto* applicables à d'autres enjeux et ce tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la FTQ (Gauthier 2003 : 167).

## **2.6. Le plan d'analyse**

Toute la démarche entreprise jusqu'à maintenant avait pour objectif d'en arriver à répondre à notre question de recherche, tant par le choix du genre de recherche que nous avons effectué, que par les concepts choisis, les hypothèses émises et les méthodes d'observation que nous avons utilisés. Nous expliquerons ici comment nous avons procédé au traitement de l'information que nous avons obtenue et quels sont les moyens que nous avons utilisés. C'est ainsi que rendu à l'étape qui permet de vérifier si les résultats observés correspondent aux résultats présumés par nos hypothèses, nous avons analysé nos informations, ce que Quivy et Van Campenhoudt (1995) nomment la vérification empirique, et que nous avons intitulé la présentation des résultats. Suite à cette démarche de présentation des résultats nous interpréterons les faits inattendus, nous reverrons nos hypothèses, nous pourrions suggérer des améliorations, ou proposer des pistes de réflexion, ou de recherches pour l'avenir.

L'analyse de contenu se fera dans les chapitres trois et quatre selon les quatre étapes identifiées par Quivy et Van Campenhoudt (1995 : 287) comme :

- La préparation et la description des données ;
- L'analyse des relations entre les variables ;
- La comparaison des résultats observés avec les résultats attendus ;
- L'interprétation et l'analyse des écarts.

Comme cette façon de faire offre un champ d'application très vaste et flexible, elle est particulièrement justifiée dans le cadre d'une étude de cas. Nous entendons palier aux inconvénients de cette méthode en portant une grande attention aux présupposés.

Voici le détail de notre plan d'analyse. Au moment de l'entretien, nous avons enregistré les entrevues, comme le recommande entre autre Deslauriers (1991). Au sortir de nos entrevues, nous avons suivi la recommandation de Deslauriers (1991) et nous avons noté immédiatement le déroulement concret des entrevues, ce que l'auteur appelle les notes méthodologiques. C'est-à-dire, consigner comment et pourquoi nous avons procédé au choix de telle personne, les problèmes rencontrés, l'écart entre le plan initial et celui réalisé, les choix que nous avons faits, les questions que nous avons plus ou moins abordées, bref tous les événements qui ont justifié une réorganisation, pour nous permettre de retracer le fil conducteur de la partie méthodologique de notre recherche (Deslauriers 1991 : 61). Par la suite, le plus tôt possible après chaque entrevue, nous avons fait la transcription partielle de l'enregistrement de l'entrevue. Pour ce faire, nous avons appliqué les règles de la transcription retrouvées dans le livre de Deslauriers (1991) « *La recherche qualitative* », soit résumer avec le plus de justesse, de respect et de fidélité possible.

La première transcription a été plus étoffée, et nous a donné la possibilité de préciser la pensée de nos interlocuteurs (Deslauriers 1991 : 69). Puis nous avons analysé le contenu. Afin de se conformer aux remarques de Deslauriers (1991 : 81), nous avons fait la lecture, la relecture de nos notes et de nos données; nous avons cherché l'information qui s'y trouvait, dégagé le sens de ce qui était présent dans la documentation. Puis nous avons recomposé nos données par thèmes relatifs aux indicateurs de notre modèle d'analyse et nous les avons recoupées selon nos hypothèses. Cette démarche a rendu possible la présentation de notre troisième et quatrième chapitre.

## **2.7 En résumé**

Notre question de recherche porte sur la stratégie syndicale de l'acteur FTQ, en regard des institutions introduites au Québec, dans les années 90, en rapport avec la

formation de la main-d'œuvre. Ainsi dans un premier temps, nous avons cerné la problématique générale, puis nous avons cherché à mieux cerner le rôle de chacune des institutions faisant l'objet de notre recherche, puisque, comme l'expliquait Streeck (1993), la stratégie syndicale seule ne suffit pas. Il faut un encadrement politique et institutionnel en regard de la formation en milieu de travail, ce que nous retrouvons précisément au Québec.

Par la suite, nous avons poursuivi avec une première revue de littérature, où les auteurs s'accordent à reconnaître l'importance de l'enjeu de la formation, l'importance de l'acteur syndical et de sa capacité à s'organiser. Le contexte institutionnel au Québec, selon Charest (1998) permet des actions de niveau national, régional ou sectoriel, avec comme conséquences que ces actions auront des répercussions positives au niveau de l'entreprise. Bernier (2001 et 2002) en regard de cette position avoue son scepticisme compte tenu du rôle traditionnel des syndicats.

Bien que la littérature soit plus prolifique au niveau des actions syndicales (stratégies, organisations, etc.) en rapport avec les réorganisations et les changements en milieu de travail, nous avons cru adéquat d'accepter la théorie s'y rapportant. Nous croyons que les syndicats ont tout à gagner à se structurer et se doter de stratégie pour profiter du contexte institutionnel offert. Ainsi donc au Québec, nous avons des institutions qui favorisent le partenariat et la mise en place de programmes de formation, nous étudions un syndicat organisé et structuré (FTQ) qui peut s'approprier et participer aux opportunités offertes. Nous sommes convaincue que nous possédons un bon sujet de recherche, bien précisé et pertinent en relations industrielles.

L'exercice que constituait l'écriture d'une question de départ claire, faisable et pertinente nous a permis de nous questionner sur la faisabilité et la pertinence de notre sujet, et ainsi d'entreprendre des démarches d'exploration pour l'approfondissement de notre sujet. L'une de ces démarches dans le cadre de cette exploration fut de rencontrer notre personne ressource à la FTQ, soit madame Louise Miller. Celle-ci nous a assuré un accès au service de la documentation à la FTQ, de sa collaboration et de la mise en contact avec des membres des différents comités sectoriels, des membres

des commissions régionales des partenaires du marché du travail et avec le Secrétaire général de la FTQ monsieur René Roy membre de la CPMT nationale.

Comme notre directeur de recherche était aussi le directeur d'Angela Venditti, nous avons eu l'occasion de la rencontrer en décembre 2003. Nous avons profité de son expertise pour remodeler la grille d'entrevue et la limiter à une quinzaine de questions, afin de réduire la durée des entrevues (prévoir environ 60 minutes). De plus, le professeur Weil nous a fait parvenir un article non encore publié ayant pour titre « *A Strategic Choice Framework for Union Decision-making* ». Donc, toute cette démarche exploratoire nous a rassuré et nous a stimulé, notre sujet était pertinent, faisable, et facilement accessible.

Le cadre théorique choisi pour notre travail nous a aidé à développer un modèle d'analyse, et la planification opérationnelle de notre recherche, que nous vous avons présenté dans ce deuxième chapitre. Notre modèle d'analyse a repris et adapté celui développé par Venditti (2003) dans le cadre de son mémoire, et à cette étape le lecteur doit se rappeler que le but de notre recherche n'est pas de faire une analyse comparative avec le mémoire Venditti, mais bien plutôt de vérifier, par l'étude du cas de la FTQ, comment la stratégie syndicale et ses trois dimensions s'articulent en fonction de chacune des institutions CPMT, CSMO et la Loi 90 et du Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO). Toutefois, au moment de la discussion nous prendrons en compte l'étude du cas de la CSN réalisée par Venditti (2003). À la suite de cette démarche méthodologique, nous avons procédé à la collecte de données et nous présentons dans le prochain chapitre les résultats de notre démarche empirique.

### Chapitre 3. Présentation des résultats

Ce troisième chapitre présente les résultats empiriques de notre recherche, soit l'analyse de la stratégie de la FTQ en regard de la formation dans le cadre de sa participation à la CPMT, aux CSMO et à la gestion de la loi 90 et du FNFMO. Ce chapitre sera divisé en trois sections soit : *la formulation de la stratégie*, suivi dans un deuxième temps de *la mise en œuvre de la stratégie* et enfin de *l'évaluation de la stratégie*. Provenant de l'ouvrage de Weil (1994), rappelons que ces trois étapes constituent les fondements du processus de planification stratégique sur lesquels l'acteur syndical doit s'appuyer de manière à s'approprier de façon proactive les opportunités qui lui sont offertes.

Ainsi, la première section concernant la formulation de la stratégie intégrera l'analyse que fait la FTQ de son environnement externe composé notamment par les institutions à l'étude et le rôle des autres acteurs, suivi par son analyse des besoins des membres pour se terminer par l'identification de ses objectifs, ses priorités et ses moyens d'action. La deuxième section traitera de la mise en oeuvre de la stratégie, principalement par l'analyse que font les intervenants des ressources allouées et de l'organisation interne. Enfin, nous compléterons ce chapitre avec l'analyse de l'évaluation de la stratégie, d'abord à savoir si la FTQ a procédé à une évaluation ou un bilan et si oui, quels étaient les critères et quel était ce bilan. Toute cette démarche nous ramènera par la suite à vérifier la validité de nos hypothèses de travail.

Dans le but d'alléger notre présentation, nous informons le lecteur que nous avons préféré approfondir l'analyse des résultats en relation avec chacune de nos hypothèses dans le prochain chapitre.

### **3.1 Formulation de la stratégie**

D'entrée de jeu, nous devons souligner que tous les intervenants interrogés qui n'étaient pas représentants ou conseillers de la FTQ se sentaient plutôt mal à l'aise de parler au nom de la FTQ. Chacun, à sa façon, précisait qu'il parlait en son nom ou comme représentant d'un syndicat tel : les Métallos, les TUAC, les TCA, SCFP etc. même s'ils étaient conscients d'être affiliés à la centrale syndicale FTQ, le président de chacun de ces syndicats siégeant sur le conseil général de la FTQ. Selon eux, ils étaient les représentants ou les conseillers syndicaux de leur secteur, de leur section avant d'être un représentant de la FTQ. Nous devons rappeler que nous cherchions à connaître leur perception et leur analyse de la stratégie (participation et actions) adoptée par leur organisation syndicale en regard de la formation continue, en tant que membre de la FTQ. Ce qui nous a permis de constater que le sentiment premier d'appartenance passe d'abord par le syndicat affilié.

Avant d'aborder comme telle l'analyse se rapportant à chacune des institutions, nous aimerions rappeler au lecteur, tel que nous l'avons mis en évidence dans le premier chapitre section 1.2.4, la politique de participation adoptée en congrès par la FTQ au début des années 90, au moment où la FTQ voulait se donner une chance de participer aux orientations et aux décisions prises en matière de développement de l'emploi et de la formation. Cette politique qualifiée par les intervenants de « *pas de chaise vide* » a souvent été citée comme étant la pierre angulaire de la stratégie d'intervention syndicale.

#### **3.1.1 Analyse des institutions politiques et institutionnelles**

Selon Weil (1994), la connaissance des institutions et des législations est importante pour le développement d'une stratégie adéquate et efficace. C'est pourquoi cette première composante se rapporte à l'analyse que fait la FTQ de sa participation aux différentes institutions que sont la CPMT (incluant les CRPMT), les CSMO, la loi 90 et son fonds national de formation de la main d'œuvre (FNFMO), ainsi qu'au développement de la formation dans les milieux de travail. Des indicateurs comme le

mandat des institutions, le rôle, le pouvoir et l'influence de l'acteur FTQ, les ressources disponibles, le partenariat sont ceux avec lesquels nous avons tenté de mesurer la capacité de la FTQ à faire une lecture des enjeux et des occasions offertes par le contexte institutionnel et législatif mis en place au Québec en regard de la formation continue.

Cela dit, il nous semble tout aussi important de citer cet intervenant puisqu'il nous donne une bonne introduction à la philosophie qui anime, nous semble-t-il, tous les intervenants rencontrés au cours de notre recherche.

La formation continue et professionnelle est un domaine où le partenariat est possible, puisque c'est un morceau important dans le cadre d'une politique de plein emploi. La formation est revendiquée depuis longtemps par le monde syndical.... L'ensemble des trois institutions se veut un bel outil pour permettre de faire du développement au niveau de l'intervention sectorielle. (intervenant 14)

### **3.1.1.1 La Commission des partenaires du marché du travail**

Dans un premier temps, nous avons demandé aux différents intervenants d'identifier les forces et les faiblesses de la CPMT en rapport avec nos indicateurs tels : le mandat de la CPMT, le rôle, le pouvoir et l'influence de l'acteur FTQ, les ressources disponibles, le partenariat. Ceci nous permettra de vérifier notre hypothèse dans sa composante « analyse des institutions », provenant de la dimension « formulation d'une stratégie ».

Concernant les forces de la CPMT, les personnes rencontrées ont surtout identifié son mandat. L'intervenant 1 nous expliquait que la CPMT est une institution tripartite qui favorise le partenariat et qui a pour but de promouvoir la formation en emploi; «... à la FTQ, nous avons produit un guide d'action pour négocier la formation en emploi... ainsi, on ne peut pas être contre la CPMT ». À lui seul, ce mandat justifie la participation de la FTQ à la Commission des partenaires. Pour d'autres, la CPMT et les CRPMT permettent d'établir les priorités de formation; la CPMT s'occupe de la gestion du FNFMO et elle voit au développement des normes de formation. En fait, comme l'a si bien décrit cette personne « *La table du CPMT c'est la place pour*

*prendre les décisions dans une société québécoise qui se veut avant-gardiste et qui se développe. » (Intervenant 14).*

Ainsi, en regard des forces reconnues à la CPMT (incluant les CRPMT), la perception générale des intervenants est que la FTQ a une bonne connaissance du mandat et du rôle dévolu à la Commission des partenaires. Dans l'ensemble, ils croient que la FTQ profite bien de la marge de manœuvre (maintenant plus restreinte) accordée par cette institution. À cet effet, voici ce que différents intervenants nous ont dit :

... avec la loi sur la SQDM le gouvernement a rassemblé la formation. La SQDM est autonome, mais elle n'a pas de budget. En 1996, arrive le rapatriement du financement du fonds fédéral qui lui aussi faisait de la formation, donc qui occupait un champ de juridiction provinciale... À partir de ce moment, la ministre de l'époque, Mme Harel, a abrogé la loi sur la SQDM pour créer la CPMT et les conseils régionaux. Ce fut difficile, car la SQDM était autonome, alors que la CPMT est bâtie à mi-chemin du consultatif et du décisionnel, une sorte d'équilibre tripartite entre l'État, les employeurs et les syndicats. Ainsi, vingt-quatre personnes siègent à la table de la CPMT... Donc, la CPMT est consultative, mais aussi décisionnelle avec Emploi-Québec et son sous-ministre qui prend ses directives de la CPMT... Sa plus grande force : être soudée à l'opérateur du ministère avec le sous-ministre d'Emploi-Québec, sa plus grande faiblesse: son autonomie partielle... (intervenant 7)

Ce même intervenant qualifiera plus tard en cours d'entrevue la CPMT : *« de cheval avec une jambe de bois »*

*« ... un des buts du CRPMT est de fixer les priorités et les objectifs à atteindre pour Emploi-Québec pour la région... » (intervenant 11)*

... mais ce ne sont pas des actions instantanées... Le rôle de la CPMT c'est la formation en milieu de travail. Même s'il y a un volet travail-étude, elle a un rôle d'influence, elle se penche sur les problèmes et fait des recommandations... La CPMT est nationale et elle donne aussi son aval dans des situations précises pour la répartition du FNFMO. En fait elle étudie quels sont les besoins et où doit-on mettre en place les mécanismes... » (intervenant 12)

... La CPMT revendique auprès du ministre pour le maintien du roulement en termes de développement, car les compagnies d'envergure regardent comment les trois acteurs (patronal, syndical et l'État) travaillent ensemble, pour avoir une vision de société... (intervenant 14)



Conséquemment, la plus grande force de la CPMT est la concertation avec le patronat, puisque son pouvoir en est un de recommandation, comme nous l'ont mentionné plusieurs intervenants. Finalement, nous pourrions résumer la perception de la CPMT qu'ont la majorité des intervenants avec cette citation : « ... *c'est un lieu de transmission de messages, une porte d'entrée...* » (intervenant 16).

En regard des faiblesses identifiées, trois ont fait une quasi-unanimité parmi les intervenants soit : le peu de reconnaissance de la CPMT et de la CRPMT de façon générale, le partenariat qui est mis à mal, et la bureaucratie ou l'excès de documentation. Autant de faiblesses en relation avec les indicateurs que nous avons identifiés.

Pour ce qui est de la reconnaissance de la CPMT, de façon générale, plusieurs personnes ont dit que bien que chaque changement de ministre est toujours difficile à vivre, présentement, dans le contexte de changement de gouvernement, et l'arrivée d'un nouveau ministre et l'anticipation d'un nouveau ministère élargi en rapport avec la réingénierie, c'est pire. Selon une des personnes rencontrées : « *Il n'y a eu que deux heures de rencontre en un an entre le ministre et les partenaires* », depuis l'élection du nouveau gouvernement libéral en avril 2003. Pour tous les participants impliqués à la CPMT, la peur d'être noyé dans un nouveau ministère élargi (un budget de 6 millions dans un budget global de 800 millions), ainsi que l'absence d'un sous-ministre responsable depuis septembre 2003 (pas encore nommé en juin 2004) sont des préoccupations qui les font douter de l'intérêt réel du gouvernement envers le partenariat. L'intervenant 1 a précisé que même si le plan d'action a été adopté, il n'était pas encore en place en mai 2004, ce qui lui fait dire que la Commission est superficielle. Sa perception est que le ministre développe des orientations, des plans sans consulter les partenaires. Les partenaires seraient dans cette optique des « *rubber stamps* » ce qui porte l'intervenant à se questionner sur la pertinence de la CPMT en termes de la reconnaissance par le gouvernement. D'après lui, les grandes associations patronales ont un accès direct au ministre depuis les élections d'avril 2003, alors la recherche de consensus qui était auparavant déterminante, ne l'est plus avec le nouveau gouvernement. Plusieurs autres intervenants constatent qu'il y a une augmentation sensible du pouvoir patronal, donnant pour exemple la modification de

la réglementation se rapportant à loi 90 qui était demandée depuis longtemps par la Chambre de Commerce. C'est ainsi qu'une des faiblesses identifiées de la Commission des partenaires (l'affaiblissement du partenariat), proviendrait du fait, que les associations patronales telles la CPQ, ont un accès direct au bureau des ministres. En des termes plus ou moins similaires, ces perceptions du renforcement du pouvoir patronal, et l'impression d'être des faire-valoir, des « *rubber stamper* » pour se donner bonne conscience ont été exprimées par plusieurs (6) des intervenants impliqués tant au sein de la CPMT que des CRPMT. Toutefois, il semblerait que le pouvoir patronal pourrait être variable en fonction de la région (nous y reviendrons un peu plus loin). En relation avec les deux autres faiblesses voici quelques citations :

...Malgré la loi 150 et l'imputabilité régionale, le conseil régional a un rôle consultatif... » (intervenant 2)

... la reconnaissance de la CRPMT est faible. Par exemple au niveau des Chambres de commerce, les directives à emploi-QC ne tiennent pas toujours compte de leur recommandation, car le fonctionnement du CRPMT est méconnu... » (intervenant 5)

... C'est un forum pour l'emploi qui semble favoriser l'employeur, car ce n'est pas un acquis que le syndicat s'implique en formation. Il y a une grande réticence de l'employeur face au mouvement syndical...Le partenariat est difficile sur le terrain...Entre le plan régional et le terrain, il y a un monde... vœux pieux et difficultés plus grandes... le centre se perd » (Intervenant 6)

... L'emploi est un domaine réservé aux employeurs, l'employeur crée l'emploi, les conditions de bases. L'analyse du patron est simple : rentabilité, profitabilité et retour sur l'investissement. Alors ça devient un enjeu de société il faut instaurer des critères d'emploi, car présentement il n'y a pas de standards d'emploi, l'impartition de la main-d'oeuvre moins chère permet d'avoir le contrat à qualité égale... » (Intervenant 12)

... la faiblesse actuelle provient de la vision étroite du gouvernement, qui avec le changement majeur de la loi 90, vient compromettre en termes de qualité et de quantité le FNFMO... Nous ne serons plus capables de subventionner différents projets en région...Il voudrait aussi noyer la CPMT dans la bureaucratie avec sa maison des citoyennes où il regrouperait tout ce qui concerne la solidarité, l'emploi, etc. au nom de la réingénierie...(intervenant 14)

... les gens savaient très bien que les CRPMT ne seraient plus décisionnels comme au temps de la SQDM, mais, entre être consultatifs ou être balayés du revers de la main il y a un monde. Un rôle de figurant ou de « *rubber stamps* » n'est pas plus acceptable par ailleurs... En région ça ne change pas grand-chose d'être consultatif ou décisionnel, puisque ce sont souvent les mêmes personnes qui s'impliquent un peu partout. S'il y a trop de frustration, il y aura démission en bloc, il n'y aura plus personne nulle part alors l'influence est là si on prend la place...(Intervenant 16)

Néanmoins, deux intervenants nous obligent à nuancer cette perception de l'augmentation du pouvoir patronal. Ceux-ci affirment que les employeurs s'impliquent peu en formation, à moins d'avoir un intérêt précis. À ce sujet, l'intervenant 11, nous a précisé que les postes de président et de vice-président au CRPMT où il siège sont tenus par des représentants syndicaux CSN et FTQ, puisque l'implication et l'assiduité des employeurs sont faibles. Pour l'intervenant 13, les employeurs ont une vision à court terme, exactement comme pour la santé-sécurité au travail il y a quinze ans, quand il était laborieux de parler de prévention plutôt que de réparation. L'employeur se présente à la table si cela le favorise, car il ne veut pas investir à cause de l'instabilité de la main-d'œuvre et de la peur de perdre ses employés devenus qualifiés. Dans ces conditions, selon eux le partenariat n'est pas malmené par une augmentation du pouvoir de l'employeur, mais bien par un manque d'intérêt et de participation. Comme le disait l'intervenant 13 : « ... *Il faut être deux pour danser le tango...* »

Si, plus généralement, presque tous les intervenants se questionnaient sur la reconnaissance de la CPMT par le gouvernement, au niveau des CRPMT les représentants constatent la dépendance des conseils régionaux face à la Commission des partenaires. Les budgets sont centralisés et les régions voudraient qu'ils soient décentralisés pour mieux répondre à leurs besoins « ... *puisque les décisions prises en haut (national) collent parfois difficilement avec les réalités de la région...* » (intervenant 6). Par ailleurs, selon d'autres intervenants, cette situation serait justifiée en regard d'une politique globale : « *Le CA du CRPMT prend des décisions, mais il doit tenir compte des enjeux et des orientations nationales. En bout de ligne, le conseil régional doit suivre la ligne directrice, puisque des intérêts ou des influences régionales pourraient empêcher la cohérence des actions nationales.* » (intervenant 16)

Pour introduire la troisième faiblesse généralement identifiée par les membres siégeant sur les CRPMT, et qui concerne les ressources, nous citerons ici l'intervenant 16 : « ...*Vu l'importance de la masse des documents, les participants n'avaient pas le temps de tous les lire ce qui nous faisait dire que l'on voulait noyer le poisson dans l'eau en ne lui donnant pas d'air. Quand il y a trop de documentation, la démocratie ne peut pas s'exercer...* » À cet égard, plusieurs intervenants nous ont fait part du temps perdu en analyse versus le travail sur le terrain qui pourrait être accompli. C'est ainsi que par manque de temps, les intervenants choisissent certaines priorités et laissent tomber le reste. Selon l'intervenant 11, la participation à la CRPMT demeure un dossier parmi d'autres, et ce, même si le syndicat a beaucoup d'influence, compte tenu du peu d'intérêt démontré par l'employeur. La masse de documentation a été qualifiée de « *jargon de fonctionnaires* » par l'intervenant 6, ce qui pourrait l'amener en tant que représentant siégeant à la table régionale des partenaires à mal jauger, mal comprendre et mal défendre les différents enjeux.

Il ressort de la plupart de nos entretiens, que le partenariat est malmené; que le mandat de la commission des partenaires est assez bien identifié; que le rôle que peut y jouer la FTQ est bien circonscrit; que l'influence et le pouvoir dévolus aux différents acteurs et à l'institution comme telle varient en fonction de la reconnaissance accordée à la CPMT et aux CRPMT par les différentes instances gouvernementales et les différents acteurs. En ce qui concerne les ressources de temps et de connaissances, elles sembleraient insuffisantes, puisque plusieurs des personnes interrogées ont parlé d'une trop grande quantité de documents distribués souvent à la dernière minute, ce qui fait que certains dossiers sont traités superficiellement ou même carrément ignorés par les partenaires. Nous reviendrons plus en profondeur sur la question des ressources dans la partie portant sur la mise en œuvre de la stratégie. Mais, comme « *en principe la formation est un enjeu majeur et que l'acteur syndical ne peut pas être contre la vertu...* (Intervenant 1), la FTQ, pour le moment, trouve « ... *que sa participation offre des opportunités à somme positive pour les salariés.* » (intervenant 17)

Afin de compléter cette partie d'analyse concernant la CPMT, nous trouvons judicieux de rapporter ici quelques propos plus pointus, que nous avons obtenus lors de notre entretien avec l'intervenant 7.

... Madame Lemieux à son arrivée a fait sauter la présidente de la CPMT qui appartenait à la commission et a failli faire disparaître la Commission des partenaires. Nous avons dû négocier une nouvelle entente : la présidence est nommée par le gouvernement, mais choisie par les partenaires avec un contrat de 3 ans....Le secrétaire général du sous-ministre adjoint, qui se rapporte directement au ministre de la Solidarité sociale (Béchar) siège à la CPMT...Le gouvernement a voulu fusionner la CPMT et l'assistance-emploi, mais nous nous sommes opposés, l'assistance aurait avalé la CPMT avec ses 800 millions de budget versus 6 millions pour la Commission. Présentement, ce sont les travailleurs qui *drivent* la CPMT et on ne voulait pas noyer cela, le ministre a finalement reculé, mais cela demeure toujours fragile...

Par ce discours, cet intervenant illustre bien la précarité de la Commission des partenaires, et confirme le questionnement présentement en cours à la FTQ concernant sa participation future à la CPMT. Mais comme le faisait remarquer l'intervenant 2 « *La FTQ a un avantage, car ce n'est pas une participation personnelle, elle possède la force du réseau, des rencontres annuelles et une stratégie commune.* »

Par ailleurs, avant de poursuivre avec l'analyse des CSMO, nous ne pouvons passer sous silence le fait que les intervenants qui ne siégeaient que sur les comités sectoriels n'ont pas voulu ou pu répondre aux questions concernant la CPMT; un intervenant allant jusqu'à demander ce qu'était la commission des partenaires, un autre la confondant avec les comités paritaires. Nous reviendrons ultérieurement sur ce phénomène, au moment de la discussion.

### **3.1.1.2 Les comités sectoriels de main-d'œuvre**

À propos des comités sectoriels de main-d'oeuvre, d'emblée il est important de préciser que la FTQ n'a aucun contrôle dans le choix des représentants siégeant aux CSMO. Parce que les CSMO sont des institutions qui ont pour but de favoriser et de consolider le partenariat sur une base sectorielle, ce sont les affiliés présents

majoritairement dans le secteur concerné qui désignent ceux qui participeront à ces comités, étant directement branchés sur les milieux de travail avec les partenaires du milieu. À la FTQ (tous les intervenants qui se sont prononcés l'ont affirmé), on reconnaît que les différents syndicats affiliés ont une meilleure connaissance des enjeux et des problématiques reliés à leur secteur respectif. L'expertise des différents secteurs permet selon eux un rapport de force accru au sein des comités sectoriels, ainsi qu'en période de négociation. Par ailleurs, les affiliés siègent en tant que représentants FTQ. L'impact d'une telle façon de faire en rapport avec la formulation d'une stratégie FTQ sera discuté un peu plus loin au cours de notre analyse. Tout comme dans le questionnement sur la CPMT, certains intervenants n'ayant jamais participé aux CSMO, ont préféré s'abstenir de répondre à cette question croyant ne pas être suffisamment informés pour émettre une opinion (même en leur nom personnel), au sujet des forces et des faiblesses relatives aux CSMO. Mais, nonobstant cette particularité, toutes les personnes rencontrées étaient unanimes à reconnaître l'approche terrain et branchée sur l'entreprise qu'autorisent les comités sectoriels.

Ceci étant dit, pour situer l'analyse que font les différents intervenants quant à la participation et aux actions de la FTQ en rapport avec les CSMO, nous présentons ici les commentaires recueillis concernant le mandat des comités sectoriels; le pouvoir, le rôle et les moyens d'action de la FTQ à l'intérieur des CSMO; les ressources disponibles, l'autonomie décisionnelle des CSMO et le partenariat.

Les différents intervenants ont reconnu que le mandat des CSMO « *est de permettre la prise en charge du développement de la formation par le milieu, pour ainsi maintenir l'emploi et même, selon le secteur créer des conditions pour favoriser la création d'emplois.* » (intervenant 14) En effet, pour la majorité d'entre eux, les actions sont rapides et reliées au secteur, puisque les participants sont en général directement reliés à l'entreprise. Cependant, il arrive que sur certains comités sectoriels, la présence de décideurs fait défaut, alors le comité sectoriel s'affaiblit, car il devient difficile de faire du développement s'il n'y a pas d'objectifs communs. À titre d'exemple, quelques intervenants ont fait référence à la foresterie, où les représentants patronaux sont les dirigeants de coopératives, un autre intervenant disait qu'au CSMO des concessionnaires automobile, c'était leur avocat qui représentait les

employeurs; ces situations donnent peu de pouvoir dans l'entreprise. De plus, d'autres intervenants nous ont mentionné que le contexte des relations de travail influence aussi le partenariat, et qu'en période de négociations plus difficiles ou plus intenses, l'attitude et la participation des différents partenaires peuvent être modifiées.

Quoi qu'il en soit, les comités sectoriels permettent aussi de participer à des décisions dans des domaines qui relevaient traditionnellement des droits de gérance de l'employeur, puisque qu'une partie du mandat des CSMO est d'identifier les problématiques reliées à la réorganisation du travail et aux nouvelles technologies, comme nous l'ont mentionné trois intervenants. Le mandat des CSMO étant plus concret, mieux délimité et plus proche du terrain, tous les intervenants nous ont confié que la participation de la FTQ était importante « *puisque chaque comité est relié à un secteur d'activité, et que les acteurs les plus présents au sein des comités sont ceux qui prennent le lead* » pour reprendre l'expression de l'intervenant 17. De plus, comme nous l'ont fait remarquer certains intervenants, le groupe de travail de la commission sur l'intervention sectorielle était présidé par un des vice-présidents FTQ, ce qui selon eux, confirmait l'importance des CSMO, « *... un forum revendiqué depuis 1985 par Henri Massé dans le cadre de la politique d'intervention sectorielle du temps de la SQDM.* » (intervenant 1)

Un autre point fort des CSMO, est que dans certains secteurs peu syndiqués, ils permettent une bonne visibilité de l'acteur syndical, puisque celui-ci représente tous les travailleurs, syndiqués ou non. En raison de leurs actions concrètes en relation directe avec le terrain, l'analyse des besoins, l'évaluation du matériel disponible, la possibilité de prendre action pour apporter les correctifs nécessaires sont autant de mesures qui deviennent intéressantes du point de vue de l'élargissement du domaine des négociations, que l'on pense au secteur de l'hôtellerie, du commerce, de l'alimentation, etc. comme nous le faisait remarquer l'intervenant 13.

Quant au rôle de la FTQ dans les comités sectoriels, plusieurs représentants nous ont parlé de sa stratégie de prendre les commandes et de jeter des bases qui permettront d'offrir une formation accessible, qualifiante et surtout transférable, dans le but de s'assurer que la formation répond aux besoins des membres plutôt qu'aux impératifs

des employeurs. Dans cette optique, plusieurs répondants ont affirmé que le partenariat à l'intérieur des comités sectoriels est facilité, malgré les limites indiquées précédemment, puisqu'il existe une volonté de travailler ensemble « ...*C'est un endroit de concertation où les participants ont une vision commune* » (intervenant 2); que le consensus est plus facile, car il y a moins d'acteurs « ...*Le comité fonctionne par consensus employeur-employé.* » (intervenant 10); que les comités ont une grande autonomie décisionnelle et que en conséquence, les actions donnent des résultats tangibles «... *plus d'autonomie, plus grands champs d'action et plus de résultats concrets, ce qui augmente ses perspectives d'avenir en comparaison des CPMT* » (intervenant 1); qu'il y a plus de rencontres et que les employeurs sont plus directement concernés « *ce sont des mesures à l'emploi qui sont discutées au sein des CSMO ... on regarde quel est le problème, comment on le règle, quelles mesures il faut prendre sur le terrain, puis le CSMO initie le projet et le soumet au CPMT pour obtenir des subventions du FNFMO.* » (intervenant 12) Comme le spécifiait également l'intervenant 14, « *Tous les partenaires sont assis autour d'une table pour discuter des problèmes du secteur, préparer les analyses et observer les perspectives d'avenir du secteur, tout en s'assurant qu'ils sont collés sur la réalité...* » L'intervenant 17 nous faisait remarquer que : « *... le CSMO permet le partenariat dans un contexte autre que conflictuel... et les questions traitées sont souvent reliées à la survie des entreprises soit : réorganisation et changements technologiques avec le corollaire de la formation de la main-d'oeuvre pour suivre* ».

Ainsi même si la FTQ a un rôle important à jouer au sein des CSMO, et en dépit de l'autonomie reconnue aux comités sectoriels, il n'en demeure pas moins que deux faiblesses ont souvent ressorti : les ressources financières qui sont subordonnées aux subventions et le manque d'arrimage entre les régions et les secteurs.

Au sujet des difficultés d'accès aux ressources financières, l'intervenant 7 l'a ainsi exprimé : « *la plus grande faiblesse des CSMO est leur soutien financier qui est subordonné à des fluctuations de subventions...* » En d'autres termes, l'intervenant 3 confirme « *... on est limité par les budgets et les subventions, mais le point positif est que le directeur du CSMO est disponible et on travaille bien ensemble.* » Par ailleurs, les intervenants 9 et 10 ont référé au processus arbitraire sur lequel sont fondées les



demandes de financement; « ... *des critères de distribution inconnus; à vrai dire, il n'y en a pas de critères* » (intervenant 10) « *on, nous demande d'organiser des activités autofinancées... à cause des budgets restreints...* » (intervenant 9). Ces difficultés de financement génèrent une certaine précarité des comités sectoriels et forcent l'établissement de priorités concernant les activités, qui peuvent aller à l'encontre de certaines réalités régionales. À ce sujet, voici ce que nous expliquait plus spécifiquement l'intervenant 12 :

... Comme l'intervention est plus proche du terrain et que cela relève des syndicats, qui à cet égard, ne sont pas redevables à la FTQ, les affiliés prennent le *lead*... Et si, par exemple, un seul représentant local des Métallos fait partie du CSMO du secteur métallurgie, et qu'il ne connaît pas les gens qui siègent sur le CRPMT, ou qu'il ne prend pas l'information par lui-même auprès du représentant, il ne saura pas ce qui se passe... C'est la grande faiblesse, le secteur devrait être plus redevable à la FTQ, à cause des enjeux nationaux, car présentement cela ressemble à des circuits fermés par exemple les TUAC sont en alimentation, la SCFP avec les municipalités, SCEP dans le secteur de l'énergie, donc ils savent ce qui se passe pour leur secteur, mais pour les autres ils ne savent pas... Il devient difficile de connaître ce qui se passe ailleurs pour ceux qui n'y siègent pas...

Les différents problèmes reliés au manque d'arrimage peuvent se résumer ainsi : il n'y a pas de suivi entre les régions et le secteur, les budgets sont dédoublés (par secteur et par région), les différentes études ne sont pas partagées, les actions à succès sont souvent ignorées des autres secteurs. Souvent les CSMO prennent des décisions pour le secteur, sans vue d'ensemble et alors que cela influencera plusieurs régions, comme l'ont plus spécifiquement fait remarquer les répondants 9,10, 12, et 16. Les secteurs mentionnés comme étant problématiques furent entre autres : le secteur du commerce, de l'alimentation, le secteur de l'automobile, et celui de la pêche bien que d'autres secteurs pourraient être touchés selon les participants. Selon divers intervenants, le manque d'arrimage coûte très cher en temps et en argent, c'est pourquoi il faut : « ... *augmenter la cohérence pour que tous les représentants sachent dans quelle direction la FTQ veut se diriger, quelle tendance influencera la direction des CRPMT ?* » (intervenant 16).

Avant de conclure au sujet des CSMO, nous devons aussi souligner que quatre intervenants nous ont fait part de leur perception de la méfiance de la part des représentants d'Emploi-Québec. « *Il semblerait que l'implication des employés n'est pas naturelle* » comme le disait l'intervenant 10. De plus, compte tenu du manque de

temps, selon l'intervenant 8, ce n'est pas le conseil qui décide, mais le conseiller d'Emploi-Québec, ce qui lui fait dire que : « *depuis Emploi-Québec, l'autonomie des CSMO a beaucoup diminué.* »

Malgré cette dernière intervention, nous percevons que la plupart des répondants sont d'accord avec la lecture de l'intervenant 15 au sujet des CSMO : « *... ceux-ci ont une plus grande influence tant politique que dans le milieu que les CRPMT ou même la CPMT...* » Cette citation résume bien l'analyse qui se fait à la FTQ à propos des CSMO. Nous passons maintenant à l'analyse de la loi 90 et du fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO).

### **3.1.1.3 La loi 90 (FNFMO)**

Concernant les forces et les faiblesses de la loi 90 et du fonds national de formation, tous les intervenants ont accepté de se prononcer. Avec plus ou moins d'éloquence, selon leur secteur ou leur région, tous les intervenants, ont décrit la modification apportée au règlement de la loi 90 en ce début d'année 2004. Cette modification du plafond salarial des entreprises visées qui passe de 250,000 \$ à 1 million \$, est un grave recul selon les uns, car : « *... ceux qui avaient vraiment besoin d'être forcés pour faire de la formation sont ceux qui dorénavant vont en être exemptés.* » tel que le pensait l'intervenant 7, et est une décision purement économique selon d'autres, tel l'intervenant 9 « *le nouvel amendement est une question uniquement économique, un manque de vision du gouvernement, un manque de responsabilité aussi et cela laisse les petits sans alternative, et la survie en dépend. Le message ainsi transmis, dit que la formation, on n'en a plus de besoin.* » Comme l'exprimait cet autre intervenant (14), la formation est un projet structurant, c'est un enjeu de société important et le gouvernement a fait un délestage économique.

Pour les secteurs des services et les PME, cette réforme aura un effet désastreux sur les progrès d'une culture de formation comme le mentionnait l'intervenant 6 et aura un impact majeur et dévastateur sur les actions engagées. À cet effet, nous voulons citer

l'intervenant 5, car il résume assez bien la perception des différents intervenants au sujet du recul qui sera vécu.

... dans ma région, la formation est peu importante. Par le changement de loi, le trois quart des entreprises ne seront plus concernées, donc c'est alarmant, c'est un recul important et dénote le peu de vision future de la formation pour s'ajuster aux changements... Déception, car la formation se donne, principalement à cause de l'obligation par la loi... Le changement dans la loi aurait dû amener des mutuelles ou des syndicats d'employeurs pour l'organisation de la formation.... Le gouvernement a jeté le bébé avec l'eau du bain, au lieu de favoriser un regroupement d'entreprises et de faciliter l'accès à la formation via un réseau, par exemple 10 entreprises de 10 employés qui se regrouperaient... Le gouvernement a mal évalué les besoins, car quelque soit la grosseur de l'entreprise, il faut de la formation pour s'adapter et s'ajuster aux changements technologiques, à l'ouverture des marchés...

Au sujet du FNFMO et de son utilisation comme support en entreprise, plusieurs points de vue ont été émis, et ils ne sont pas tous convergents. Si pour plusieurs (10), sans aucun doute le fonds sert bien la formation en milieu de travail, il nous faut préciser que cinq intervenants jugent que l'accès au FNFMO est très compliqué pour les PME, et que deux intervenants ne se sont pas prononcés. De plus, les propos de l'intervenant 11, nous force à tempérer l'opinion que l'accès au fonds passe par la présence et l'implication de la FTQ « ... même si le FNFMO a un rôle intéressant, je ne suis pas vraiment impliqué... mais les demandes présentées ont été acceptées donc, le fonds a un rôle utile... »

Nous choisissons de rapporter les propos de l'intervenant 1 puisqu'ils reproduisent assez bien le point de vue global de la FTQ et l'orientation de celle-ci, en regard du contexte institutionnel de la formation continue que nous avons retrouvé, exprimés dans plusieurs mémoires concernant la formation :

... la FTQ connaît bien les dossiers du FNFMO, étant avec la CSN les plus anciennes personnes qui administrent le fonds. Donc, nous avons plus de leadership, plus d'impact, c'est nous qui portons l'histoire... Le taux de roulement du côté patronal est élevé ce qui permet de mettre de l'avant les orientations de la FTQ en ce qui concerne la programmation de la recherche, les subventions à la recherche, les chercheurs universitaires pour en arriver à développer le dossier de formation... La présence et le leadership des syndicats permettent de faire des appels et de débloquer des fonds de recherche pour des thématiques qui font appel à des différents secteurs du travail, sur des problématiques

qui préoccupent les partenaires du marché du travail (plus de deux millions de dollars)...Soutenir le développement de la recherche... en 2006 le budget du fonds passera de 40 millions à 15 millions, la vision d'avenir sera d'investir dans des structures plutôt que dans des petits programmes à la pièce...Plusieurs industries (comprendre employeurs) sont peu intéressées à investir dans les connaissances de base, c'est pourquoi le fonds a donné des priorités qui favoriseront les connaissances de base soit la francisation et l'alphabétisation...

Par ailleurs, pour plusieurs des répondants, une des conséquences de cette réforme, sera la disparition à plus ou moins long terme du FNFMO, puisque près de 95 % des grandes entreprises investissent déjà dans la formation et que dans certains secteurs plutôt que de payer pour former leurs employés, les employeurs préfèrent mettre l'argent dans le fonds. À ce sujet, il nous semble opportun de rapporter les propos de l'intervenant 17 : *« En regard de la loi 90, sa force, le FNFMO, devient sa faiblesse, car il incite les PME à payer les 1 % dans le fonds, puisque cela est plus facile et coûte beaucoup moins cher à l'entreprise, attendu qu'organiser des programmes de formation coûte beaucoup plus que 1 % »* Ce qui fait dire à trois intervenants que finalement, la loi 90 était perçue comme une loi fiscale de taxation, plutôt que comme un fondement réel d'une culture de formation. Ainsi, selon l'intervenant 1 :

... les 1 % était un moyen pas une finalité de la loi. Il faudra renforcer les actions en intégrant les autres dimensions : comme le cadre de développement et de reconnaissance, les mesures de qualifications, les programmes d'apprentissage en milieu de travail, développés par les comités sectoriels... Cette crise au niveau de la loi, va enfin permettre d'arrêter de parler de la taxe... Il faudra investir dans des structures plutôt que dans des petits programmes à la pièce... La vision de la FTQ véhiculée par les CPRMT depuis trois ans, en prévision de l'avenir en rapport avec les restrictions sont : priorités dans la recherche, car celle-ci est structurante et devrait servir davantage les entreprises; les comités sectoriels pour aider les secteurs et pour les l'obtention des connaissances de base...

Les réponses données par les intervenants 9,10, 14, 16 et 17 nous donnent un éclairage plus nuancé quant à la disparition anticipée du FNFMO et aux conséquences des modifications apportées à la loi 90. À cet effet, voici ce qu'ils nous ont dit :

... Le problème c'est que le plus petit paie et le plus gros récolte, un organisme collecteur devait régler le problème, mais on a préféré la manière forte...(intervenant 9)

... Les petits étaient absents de la liste des programmes. La démarche est lourde, beaucoup de paperasse (bureaucratie) et il y a une méconnaissance du programme, donc l'objectif n'a pas été rencontré... Dans le secteur du détail, une demande de formation pour que les petits commerçants sachent comment se servir du fonds et de la loi a été faite à Emploi-Québec, mais celui-ci a refusé... À la place, il y a eu un moratoire où pendant 2 ans juste les petites entreprises avec moins d'un million de masse salariale pouvaient avoir accès au fonds, mais ce ne fut pas assez, cela a amené des exclusions sans autre alternative, « *tu payes et tu n'as rien alors là tu ne payes plus* »...Comment les sectoriels vont survivre, l'objectif est manqué, car maintenant il y a peu de marge de manœuvre...(intervenant 10)

... Les PME étaient désavantagées puisque souvent elles payaient, mais n'en profitaient pas, soit par méconnaissance ou par manque d'intérêt. Au lieu de changer la loi, en réduisant le montant, un projet de mutualisation de projet de formation aurait pu prendre place, ou se poursuivre, comme il en existe dans certains secteurs notamment ceux de l'automobile et de l'hôtellerie avec le réseau des auberges ...(intervenant 14)

... le but de la loi 90 n'était pas d'avoir un gros fonds bien garni, mais de faire donner de la formation. Mais, dans le secteur du commerce par exemple, il y a des problématiques supplémentaires : peu de fonds disponible, grand roulement de personnel, peu d'employés syndiqués et les intervenants ont l'impression de prêcher dans le vide, car il y a peu d'avenir...(intervenant 16)

De plus, l'accès au fonds pour de la formation pointue est très difficile puisque celui-ci favorise la formation plus générale. (intervenant 17)

À propos de la loi 90 comme telle, l'intervenant 7 nous faisait remarquer que l'analyse du rapport quinquennal concernant la loi 90 nous apprend : « *qu'il n'y a pas vraiment eu d'amélioration après cinq ans, puisqu'en 97, plus ou moins 83 % des entreprises investissaient en formation, tandis qu'il y a à peu près, encore un peu plus 83 % d'usines qui font aujourd'hui de la formation* » ce qui le portait à mettre un bémol à l'utilité de la loi 90. Ainsi, même si tous les intervenants étaient d'accord pour qualifier la loi 90 de bonne loi, ils reconnaissent ses limites, que nous pourrions ainsi récapituler :

- ❑ les 1 % ce n'est pas assez (4 répondants) « *si l'on compare avec l'Europe où l'investissement peu aller jusqu'à 7-8-10 %.* » selon l'intervenant 4, « *en Ontario la loi décrète 2.5 % d'investissement* » mentionnait l'intervenant 5<sup>6</sup>.
- ❑ La loi ne rencontre pas ses objectifs, car elle est trop diluée, nous disait certains autres (3 répondants), la preuve, spécifiait l'intervenant 13 « *Il n'y a pas de volonté de changer les choses, les intentions du législateur étaient bonnes, mais valoriser un programme c'est une chose et le rendre viable c'est autre chose* »
- ❑ La lourdeur bureaucratique (la démarche est lourde et en rebiffe plus d'un, tant de paperasse à remplir et la méconnaissance des programmes) (5 répondants), « *une demande de formation pour que les petits commerçants sachent comment se servir du fonds et de la loi a été faite à Emploi-Québec, mais celui-ci a refusé* » (l'intervenant 10)
- ❑ Le vrai problème comme l'a bien récapitulé l'intervenant 16 « *La loi était mal gérée, mal comprise et mal connue* »

Donc, selon les différentes personnes rencontrées, il y a eu une mauvaise utilisation de la loi, car elle est mal encadrée « *l'encadrement de la loi était si mal dirigé que des dépenses de participation à des congrès pouvaient être comptabilisées comme dépenses de formation* » (intervenant 12). Un autre a préféré qualifier la situation comme ceci : « *le chapeau ou le parapluie est trop grand et tout passe pour de la formation et le syndicat n'a pas un mot à dire sur le contenu et la qualité de la formation.* » (intervenant 13). Cette non-reconnaissance des syndicats tant par la loi que par Emploi-Québec a d'ailleurs été mentionnée à plusieurs reprises au cours des entrevues; de plus, des personnes interrogées perçoivent que la FTQ est sous-utilisée. À cet effet, voici une remarque de l'intervenant 16, « *... avec Emploi-Québec il y a peu de formation dans l'entreprise en regard avec la nouvelle technologie et peu de consultation avec les syndicats, il y a un manque pour créer des synergies, surtout dans les entreprises où il y a un comité de formation.* »

Pour conclure sur la loi 90, il faut souligner que certains intervenants ne croient pas que tout soit si sombre. Bien sûr, il y a, avant et après l'affaiblissement de la loi, mais

---

<sup>6</sup> Nous avisons le lecteur que cette information est erronée, car il n'existe pas une telle loi en Ontario.

il demeure des opportunités dont la FTQ voudra profiter. Ainsi, *« cette crise au niveau de la loi, va permettre d'arrêter de parler de la taxe et nous forcer à regarder son fondement réel qui était un accroissement de la qualification de la main-d'oeuvre dont le 1% était un moyen et non pas une finalité »* (intervenant 1) et *« au moins il y a un maintien de la loi. »* (intervenant 6) Comme nous l'indiquait entre autres l'intervenant 15, la loi 90 a permis la reconnaissance de la formation en milieu de travail soit : la formation par les pairs; la reconnaissance de la formation dans les milieux institutionnalisés (écoles et académies). Elle a également permis une expertise de développement, et des investissements. Pour sa part, l'intervenant 11 confirmait : *« Je fais de l'information auprès des membres et des syndicats locaux sur les impacts de la loi 90, sur les connaissances transférables et ce qui doit être fait pour s'assurer de l'application correcte de la loi. »* De plus comme l'exprimait l'intervenant 13 *« Tant bien que mal, cela a amené des clauses en faveur des comités de formation paritaires en entreprise, mais cela demande des syndicats structurés, militants et organisés »*.

En bref, l'analyse de la FTQ en regard des institutions, révèle qu'en général : les différents intervenants connaissent bien les mandats des institutions sur lesquelles ils siègent, et que la FTQ occupe l'espace qui lui est octroyé. Le pouvoir et l'influence de la FTQ sont en relation avec le pouvoir et l'influence de l'institution en elle-même. Les ressources disponibles, bien que qualifiées maintes fois d'insuffisantes, sont déployées dans le meilleur intérêt possible, même si certains discours laissent percevoir que le dossier formation en devenait un parmi d'autres, selon le contexte. Il semblerait aussi que compte tenu des mandats plus concrets et plus près du terrain des CSMO, et de la précarité de la CPMT, les CSMO seront le lieu d'intervention privilégié par la FTQ. Pour ce faire, comme mentionné par divers intervenants, il faudra voir à favoriser l'arrimage entre le sectoriel et le régional.

Au sujet de la loi 90, les dix-sept intervenants ont reconnu à l'unisson la nécessité et l'utilité de celle-ci, tout en dénonçant l'augmentation du plafond salarial mis en place par le gouvernement libéral en début d'année 2004. La mesure est vue comme un sévère recul, un manque de vision à long terme et une brèche dans le partenariat (renforcement du pouvoir de l'acteur patronal). Cette baisse de cotisation au FNFMO, qui suivra inévitablement, pose plusieurs interrogations concernant le financement

futur des CSMO, le manque de financement étant par ailleurs déjà perçu comme sa principale faiblesse.

Selon Weil (1994), la capacité de l'acteur syndical à analyser l'environnement externe, lui permet de développer des stratégies mieux adaptées aux contraintes et au contexte dans lequel il évolue. En l'occurrence, nous avons pu constater que la FTQ fait une lecture des enjeux et des opportunités reliés au contexte législatif (la Loi 90), de même qu'un décodage de la portée de son action et de son rôle dans le développement de la formation par le biais des institutions (CPMT et CSMO) existantes au Québec. Cela dit, nous approfondirons cette discussion dans notre prochain chapitre. Nous abordons maintenant notre deuxième composante externe soit : l'analyse que fait la FTQ du rôle des autres acteurs.

### **3.1.2 Analyse des rôles des autres acteurs**

Étant donné que pour être en mesure de formuler une stratégie efficace, la connaissance de l'environnement externe est une condition *sine qua non* (Weil 1994), dans un premier temps, nous avons procédé à l'analyse que fait la FTQ du contexte institutionnel et législatif instauré au Québec en rapport avec la formation continue; ce que nous avons considéré dans notre modèle d'analyse comme la première composante de l'environnement externe de la FTQ. Nous entreprenons maintenant l'analyse de l'autre composante externe, soit le rôle des autres acteurs. Il est en effet judicieux selon Weil (1994), de compléter l'analyse des institutions par une analyse des acteurs qui les composent. Car ceux-ci, par leurs actions et leurs intérêts personnels, influenceront les décisions prises à l'intérieur de chaque groupe.

Cependant nous rappelons au lecteur que cette analyse du rôle des acteurs, repose sur la perception des répondants et de ce fait dépend de la nature des relations établies avec les différents partenaires avec lesquels ils sont en interaction. Compte tenu aussi que les répondants ont préféré s'en tenir à l'organisation sur laquelle ils siègent pour nous livrer leur analyse des acteurs, nous traiterons de chacun des acteurs de façon générale, en incluant au fil de notre présentation, les particularités de chacune des institutions à l'intérieur d'une même sous-section. Nous débuterons par l'analyse du rôle de l'acteur patronal, suivra le rôle de l'État, pour compléter par l'analyse du rôle



des autres acteurs tant syndicaux que ceux provenant de l'action communautaire et du milieu de l'éducation.

### 3.1.2.1 Analyse du rôle de l'acteur patronal

Dans le but de déterminer le rôle occupé par l'acteur patronal au sein des divers comités, nous avons demandé aux répondants « *Quelle était l'influence de l'acteur patronal au sein des institutions?* » Spontanément, les différents répondants ont défini l'influence ou l'importance de l'acteur patronal comme se mesurant par son implication (participation), sa représentativité, ou son rapport avec le partenariat, que l'on discute des secteurs ou des régions.

En outre, neuf intervenants ont mentionné que la bonne volonté de l'employeur était jugée comme essentielle au fonctionnement efficace des institutions, tout en confirmant que ceux qui siègent sont favorables au consensus, « *... puisque les enjeux communs amènent des intérêts communs* » (intervenant 10). Comme le disait l'intervenant 5 : « *Les chapeaux s'enlèvent en vertu d'un but commun, pour permettre une dynamique différente...* ». Les buts communs qui ont souvent été identifiés en lien avec la formation sont entre autres :

- ☐ Développer et créer de l'emploi dans la région... dans le secteur;
- ☐ Donner aux jeunes de meilleures conditions de travail pour qu'ils demeurent en région;
- ☐ Avoir des entreprises performantes;
- ☐ Donner de meilleurs salaires, (augmentation du pouvoir d'achat);
- ☐ S'assurer d'un degré de compétition acceptable;
- ☐ Avoir une responsabilité sociale envers les jeunes et les travailleurs plus âgés; (+45 ans)
- ☐ Prévenir la pénurie de main-d'œuvre (surtout lors de la délocalisation d'entreprise);
- ☐ Développer une main-d'œuvre compétente.

Nous devons souligner que les intervenants 9 et 10 ont émis un point de vue différent au sujet des buts communs. En effet, ils rapportent, qu'à cause de la grande

compétitivité dans leur secteur respectif, il devient très difficile de trouver un dénominateur commun, et qu'entre employeurs il y a beaucoup de divergences, ce qui rend les choses plus difficiles. Pourtant cette constatation ne les empêche pas de croire, que pour que l'institution fonctionne, il faut des employeurs sérieux, présents et engagés. À ce sujet, voici ce qu'exprimait l'intervenant 7, et qui reflète bien l'opinion de la majorité, avec quelques nuances que nous exposerons ensuite :

... En regard de la CPMT, les patrons sont présents et siègent, ils considèrent que la CPMT est un lieu important de concertation, et pour que cela fonctionne, ça prend des employeurs sérieux et des représentants qui jouent leurs rôles... En regard des CSMO, il est souvent plus difficile d'avoir des employeurs sérieux, des vrais décideurs. Exemple en foresterie, ce sont souvent les sous-traitants ou les coopérants qui sont à la table, alors le comité ne fonctionne pas aussi bien... Regarde les comités qui fonctionnent comme l'imprimerie, l'hôtellerie, le camionnage, les mines, l'aérospatial ; les employeurs qui sont présents sont des décideurs.... en pharmaceutique et biotechnologie, c'est plus difficile... bien sûr, s'ils sont absents (employeurs) ils ont peu d'influence, mais le CSMO ne fonctionne pas vraiment puisqu'il n'y a pas de vrai décideur...

D'autres intervenants ont qualifié les représentants des employeurs de porte-parole assis à la table, comme cet avocat qui représente les employeurs des concessionnaires automobiles, ou les gens de ressources humaines et de formation. Alors, à savoir si ce sont de vrais décideurs, la question peut-être posée, mais comme le spécifiait l'intervenant 17 : « ... *la plupart des grandes décisions sont prises par lobbying avant les réunions. Ils ont donc ainsi tout le temps dont ils ont besoin pour aller chercher des mandats et valider les positions adoptées.* » Cette remarque vient appuyer les propos de quatre autres intervenants qui ont également parlé de jeu de coulisse, ou de politique de corridor, même si cela ne semblait pas spécialement être une cause de problèmes, mais plutôt une constatation de la manière de fonctionner dans leurs secteurs ou dans leurs régions, compte tenu de l'espacement entre les rencontres et de la courte durée de celles-ci. Il apparaît que l'employeur demeure un acteur important, à cet effet nous citerons l'intervenant 14 :

... Le patronat est un acteur important, car le seul vrai partenariat possible est économique, et quand l'employeur est assis et croit, le partenariat est légitimé... Car le partenariat peut être difficile... Tous les joueurs sont assis pour développer et bâtir le secteur, la région, mais

il existe des intérêts divergents souvent au moment de développer les outils... les syndicats étant préoccupé par les conditions de travail et le patronat par la rentabilisation, la profitabilité....

Par ailleurs, concernant la concertation, l'intervenant 17 déclarait : « *Depuis les libéraux, la concertation prend une autre tangente. Les employeurs semblent avoir moins besoin de la concertation amenée par le comité, ils semblent plus confortables et plus indépendants.* » Donc, quand les employeurs sont présents, ils ont une certaine influence, mais au fil des ans comme le corroboraient les intervenants 2, 8 et 11, il y a eu un grand roulement des employeurs, les nominations changent régulièrement. Même s'il y a toujours quelqu'un pour prendre la place, la situation demeure incertaine. Du reste, même s'ils ont à cœur les intérêts du développement régional, les employeurs n'ont pas de réseau, pas de stratégie commune, mais des intérêts personnels alors « *Présentement dans notre région les employeurs sont plus assidus aux comités sectoriels, car ils sont directement concernés.* » (intervenant 11) Mis à part les avis plus nuancés des intervenants 2, 8, 11 et de l'intervenant 15 qui ajoutait qu'il est plutôt rare que l'employeur arrive avec des idées, tous les autres ont reconnu l'influence appréciable de l'acteur patronal et l'importance de celui-ci à l'intérieur des institutions. Même que l'intervenant 16 s'exprimait ainsi :

... La porte d'entrée en formation c'est l'employeur. Tout passe par l'employeur, même quand il y a un syndicat. Il serait plus facile de faciliter le partenariat à la base, surtout concernant la production, les changements technologiques. Les salariés via leurs représentants ont une meilleure connaissance des problèmes de la base...La formation est un domaine où il est facile de développer une complicité avec les employeurs...Les petits employeurs sont souvent plus présents, car ils ont plus d'intérêts et souvent ils sont les vrais décideurs ce qui amène une meilleure complicité...

En ce qui regarde la représentativité de l'acteur patronal, quatre intervenants ont fait une nette différence entre les employeurs qui siègent aux comités sectoriels et aux conseils régionaux, et les associations patronales, qui font du lobbying au bureau du ministre. Nous rapportons ici les propos des intervenants 1 et 12 pour illustrer cette perception :

... Les employeurs assis aux tables des comités sectoriels ou des conseils régionaux ne partagent pas nécessairement le point de vue des

employeurs des grandes associations patronales. Ces entreprises ne voulaient pas le retrait des petites entreprises du fonds, car elles sont plus collées sur le terrain... C'est une position idéologique qui est défendue par les associations patronales, qui ne veulent pas créer de consensus et de partenariat avec les syndicats... Les entreprises qui siègent au niveau sectoriel et régional reconnaissent le besoin : ça prend de la formation et l'obligation était un moyen de créer un fonds, des forums, et des mutuelles... La modification de la loi 90 qui était demandée par la chambre de commerce et portée par Michel Audet, entre autres, était une demande d'association patronale, l'intervenant en veut pour preuve que 15 des comités régionaux ont fait parvenir une lettre au ministre pour ne pas amender la loi 90, et c'était une position unanime des CPRMT ... ce qui confirme que la problématique est politique et nationale...(intervenant 1)

... Ce ne sont pas des objecteurs de conscience ceux qui siègent sur les différents comités ou conseils, ils sont tous favorables au consensus... Les objections viennent surtout du Conseil du patronat, beaucoup plus que des membres de la CRPMT ou de ceux qui participent à la table de concertation... Les discussions se font à partir de documents, il y a une intervention du milieu scolaire plus grande dans ces institutions... Comme ce sont des mesures à l'emploi qui sont discutées, si cela rapporte à l'employeur, il sera d'accord et il y aura convergence... Il n'est pas question de conventions collectives dans les discussions, mais de problèmes de société, par exemple la réintégration, les jeunes, etc. Le syndicat a une âme plus sociale et l'employeur plus économique : ça coûte combien, ça rapporte combien, que peut-on faire avec... Mais le but commun demeure de s'assurer d'une main-d'oeuvre compétente...(intervenant 12)

Que l'influence s'exerce par la force du nombre, ou par le pouvoir économique et politique par le biais des associations patronales, l'acteur patronal jouit d'un pouvoir certain et il dispose d'une marge de manoeuvre importante à l'intérieur des différents comités. Depuis l'élection des libéraux, l'intervenant 17 a remarqué une nouvelle tendance :

... Ce qui amène des messages que l'on n'entendait pas à cette table avant, et qui quelques fois nous forcent à faire intervenir un président de section locale directement en entreprise pour faire corriger la position ou la direction prise par le représentant patronal... Il faut être vigilant, puisque depuis la loi 45, les employeurs voulaient débloquer des fonds à même le budget sectoriel pour des discussions sectorielles à propos de la loi 45 qui traite de la sous-traitance...

« *Souvent, le patronat et les syndicats sont des alliés en regard de l'appareil gouvernemental* ». Ces propos *a priori* divergents de l'intervenant 16 illustrent bien le paradoxe relié au pouvoir et à l'influence du Conseil du patronat, dans un contexte conditionné par le pouvoir des associations patronales comme lobbyiste au sein de la CPMT et en regard de la loi 90 tel que discuté précédemment. Ils nous amènent à la prochaine étape dans un contexte perçu comme pouvant être de l'ingérence gouvernementale comme nous proposons au lecteur de le découvrir, avec l'analyse du rôle de l'État.

### 3.1.2.2 Analyse du rôle de l'État

Selon l'intervenant 16, il se crée des alliances entre employeurs et syndicats, contre l'appareil gouvernemental. Bien que cette affirmation à première vue semble entrer en contradiction avec le pouvoir reconnu aux acteurs patronaux et à leur désintéressement face à l'acteur syndical (position admise généralement par les intervenants dans le cadre de la CPMT), elle confirme qu'il en va tout autrement lorsqu'ils s'expriment sur le rôle de l'État, dans un contexte de réduction budgétaire et de menace de ministère élargi. En effet, selon huit intervenants, le rôle de l'État va dépendre du parti au pouvoir et du ministre en place. Et si, chaque changement de ministre était difficile à vivre, le changement de gouvernement fragilise encore plus les institutions, car les priorités changent. Ainsi que le disaient les intervenants 9 et 10, le nouveau gouvernement menace la survie des institutions comme la CPMT, les CSMO et le FNFMO, puisque les libéraux ont diminué l'enveloppe monétaire globale, donc au mieux les subventions vont demeurer stables. La philosophie est différente; à cet égard voici une réflexion de l'intervenant 13 : « *...ainsi, le changement de philosophie du gouvernement est de laisser aller la libre entreprise... et chaque fois que l'on demande à l'employeur de mettre la main dans ses poches pour faire de la prévention ou de la formation ce n'est pas invitant pour eux...* » Selon l'intervenant 6, l'État est trop fort, un nouveau gouvernement amène de nouvelles politiques et « *sans aller jusqu'à parler de faire semblant disons que c'est un maquillage de partenariat* », et que les acteurs régionaux auront peu à dire face à la coalition « Employeur /État ».

L'État étant souvent associé à Emploi-Québec dans cette optique nous rapportons d'autres commentaires obtenus à ce sujet :

- ❑ « *Il devient difficile d'argumenter et de contester les professionnels d'Emploi-Québec, car ils sont sur les dossiers à temps complet* » (intervenant 11)
- ❑ « *...La participation se fait sans partenariat véritable...* » (intervenant 5)
- ❑ « *...Les revendications sont plus patronales que syndicales* » (intervenant 3)
- ❑ « *Les décisions sont prises sans assez de discussions, sans véritables consensus* » (intervenant 6)
- ❑ « *Le plan d'action régional triennal était pondu d'avance* » (intervenant 6)
- ❑ « *Trop bureaucratique on a augmenté les objectifs et diminué les budgets* » (intervenant 15)
- ❑ « *Emploi-Québec qui a remplacé la SQDM, est trop normé, ce qui empêche les bonnes initiatives* » (intervenant 16)

Trois intervenants ont fait le constat que les fonctionnaires sont peu habitués aux questionnements, les documents sont déjà écrits et ils tolèrent mal la discussion soit par manque de temps ou de connaissances, ce qui revient au même et occasionne peu d'ouverture aux changements.

Concernant le rôle de l'État, l'intervenant 14, a résumé les enjeux de cette façon :

L'État a un rôle majeur de bailleur de fonds et de partenariat privé-public... Pour une vision d'avenir, le conseil canadien recommande de renforcer la marge de manœuvre des comités sectoriels en investissant plus d'argent pour permettre de faire face aux attaques économiques, aux restructurations, aux pertes d'emploi en se réappropriant les emplois et le marché du travail. En ce qui regarde la loi 90 et les CSMO le gouvernement québécois veut réduire les dépenses, pendant que le gouvernement canadien augmente les cotisations.

Une remarque provenant de l'intervenant 15 est particulièrement révélatrice d'un certain état d'esprit :

... L'État est en conflit d'intérêts : il est l'initiateur du projet et le gestionnaire des directives administratives qui ont peu à voir avec les priorités de formation... ce qui fait qu'il y a des objectifs louables, mais de mauvaises mises en œuvre...

En ce qui concerne plus spécifiquement le rôle de l'État dans le cadre de la CPMT et des conseils régionaux, l'espace que le gouvernement occupe amène certains répondants (5) de la FTQ à remettre en question la participation de la FTQ au sein de la CPMT. Il a été dit à cet effet, que la politique de participation était réelle, mais avait une limite, et que l'on ne pouvait aller contre les principes fondamentaux de l'organisation. Pour bien illustrer nos propos nous citons l'intervenant 1 :

... Il faudra réorganiser le fonctionnement dans les rapports avec le ministre et la commission des partenaires, car s'il n'y a pas de resserrements ou de résultats il n'y aura plus de CPMT... On va donner la chance au coureur... La prochaine année sera déterminante, car, la FTQ n'est pas pour prendre des positions avec lesquelles elle est contre ... Être un *rubber stamp*, non merci... Mais la FTQ va continuer dans les sectoriels ceux-là fonctionnent bien, car ce sont des organismes autonomes, financés par l'État et les parties ont intérêt à travailler ensemble. De plus le ministère ne peut pas intervenir (interférer) dans le fonctionnement des CSMO, contrairement aux CRPMT ou la CPMT...

À propos des CSMO, quatre intervenants ont reconnu, que ceux-ci disposent d'une plus grande marge d'autonomie. En ce qui concerne l'organisation et les activités des comités, le consensus est patronal-syndical, l'État n'ayant qu'un rôle-conseil. Concernant les CSMO, l'intervenant 17 précise la situation ainsi :

...Au niveau du CSMO l'État, de façon générale a peu de pénétration si ce n'est que de rappeler les limites, amener les budgets et de s'assurer que les positions sont en ligne avec les politiques gouvernementales...Le comité demeure relativement libre de prendre ses décisions en ce qui regarde l'industrie ce qui fait que l'État est peu dérangeant.

Par contre, les comités demeurent subordonnés au gouvernement, par le biais des subventions tant de fonctionnement que pour les différentes activités. Mais comme le faisait remarquer l'intervenant 9, certains secteurs sont plus autonomes que d'autres compte tenu de la situation économique des différentes entreprises, dit autrement « ....l'aérospatiale par exemple,... n'a pas les mêmes besoins en termes de financement par l'État pour les activités de formation que le commerce de détail... » (intervenant 17)

Tous les intervenants ont reconnu qu'en relation avec la loi 90, le gouvernement avait fait preuve d'une vision de courte vue et que présentement ils étaient dans l'expectative, surtout pour ce qui est relatif au financement de la formation avec la disparition appréhendée du FNFMO. L'intervenant 13 exprime cette déconvenue ainsi : « *Que dorénavant, il ne sera plus évident d'essayer de créer un momentum pour que les employeurs croient en la formation dans un contexte de rationalisation, de coupure de budget tant à l'éducation qu'à Emploi-Québec.* »

C'est ainsi que selon l'institution, l'État aura une influence plus ou moins importante, mais jouera un rôle sur plusieurs plans; son champ d'intervention est vaste, d'autant plus qu'il détient le pouvoir financier. Voilà en bref, l'analyse qui est effectuée à la FTQ s'appliquant au rôle généralement tenu par l'État dans le contexte de formation.

Nous aborderons dans la prochaine partie la troisième et dernière composante de l'analyse du rôle des acteurs; soit l'analyse du rôle des autres acteurs syndicaux où nous inclurons l'analyse du rôle des acteurs provenant de l'action communautaire et de l'éducation.

### **3.1.2.3 Analyse du rôle des autres acteurs syndicaux**

Afin de compléter l'analyse du rôle des acteurs, estimant que l'espace occupé par la FTQ est aussi partagé par les autres acteurs syndicaux, nous avons cherché à connaître comment la FTQ partage cet espace dans le système tripartite que représente le triangle État-Employeur-Syndicat; quelle est l'influence des autres acteurs syndicaux au sein des institutions? Aussi pendant nos entrevues, en réponse à notre question, certains intervenants ont abordé le rôle ou l'influence des acteurs de l'action communautaire et du milieu de l'éducation. C'est pourquoi nous regrouperons ces commentaires à la fin de la présente sous-section, puisque dans certaines régions ces groupes sont une composante importante de l'environnement externe avec lequel la FTQ doit composer.



À propos du rôle des autres acteurs syndicaux, le point de vue des différents intervenants est plutôt convergent, c'est-à-dire que la majorité (13/17) reconnaît qu'ils échangent, qu'ils sont souvent sur la même longueur d'onde, et qu'ils adoptent le plus régulièrement possible une position commune, puisqu'ils partagent un même but, un même intérêt, celui d'être au service des travailleurs. Ainsi dans l'ensemble, l'entente serait bonne malgré certaines divergences d'opinions. À la seule fin de corroborer cette perception, nous avons retenu deux citations : « *l'action est concertée face à l'institution* » (l'intervenant 5) et l'intervenant 12 « *il y a convergence de l'action syndicale dans l'emploi pour savoir comment développer des mesures pour augmenter l'employabilité.* » Si la plupart des intervenants font preuve d'une certaine retenue en parlant de collègues ou de confrères, l'intervenant 2 parle d'alliés. L'intervenant 17 a émis le commentaire suivant, qui à notre avis résume le mieux la perception générale :

...La relation entre les syndicats se fait bien surtout entre les membres de la FTQ, donc il y a une bonne concertation, d'autant plus que de façon informelle le *lead* est laissé à l'affilié qui représente majoritairement le secteur. La même chose se passe avec la CSN... Après tout, le but des CSMO est de s'assurer que les travailleurs sont bien formés...De toute façon, s'il y avait des problèmes avec un autre affilié de la FTQ cela se réglerait à un autre niveau...En ce qui regarde la CSN même si cela ne nuit pas à l'unanimité syndicale, il y a toujours cette petite suspicion et cette petite politicaillerie, qui veut que l'on s'assure que l'autre ne prend pas plus qu'il lui revient...

Parce qu'il amène un éclairage différent, une meilleure précision et qu'il complète bien cette perception de l'influence ou du rôle des autres acteurs, nous rapportons ici une synthèse des réponses des intervenants 1 et 14 :

Les différents acteurs syndicaux échangent et sont sur la même longueur d'onde, adoptent souvent une position commune surtout au niveau des groupes de travail. En fait, il existe 6 -7 groupes de travail qui font le travail de recherche qui alimente le CA de la CPMT, puisque la CPMT se réunit une demi-journée par mois. Par exemple : le fonds national et son plan d'affectation. C'est le groupe de soutien technique qui fait le travail d'appropriation. Le groupe de travail est représentatif de la commission (syndical, patronal, éducation et communautaire). Tous les représentants sont là, ils peuvent prendre plus de 40 heures pour préparer et comprendre les enjeux afin de prendre position sur l'affectation du FNFMO, en partenariat sur des propositions qui seront soumises au CA. Par la suite, à la FTQ, la personne membre d'un de ces groupes de travail, va faire un rapport de

synthèse au représentant FTQ membre du CA, pour le briefer et l'alimenter, puisque pendant le CA, les 40 heures deviennent 28 minutes consacrées à chacun des sujets...(intervenant1)

Ils (les syndicats) ont un rôle au quotidien dans le milieu du travail, le salarié et le syndicat local sont collés sur la réalité... Ils permettent aux plus hautes instances de faire des comparaisons entre les demandes des employeurs et des salariés...D'où l'importance de bien véhiculer le message d'en haut vers le bas de la structure... En période de changements, et pour une amélioration c'est d'une importance capitale au niveau de la formation... (intervenant 14)

Quatre intervenants nous font part d'un point de vue discordant sur la concertation, pour eux les syndicats gagneraient à mieux se consulter avant les rencontres, ils seraient ainsi davantage préparés et pourraient voir venir les différentes alliances et prévenir les divisions. Dans certains secteurs, la compétition est tellement forte (en alimentation la syndicalisation augmente, alors que dans le commerce de détail elle diminue), qu'il n'y a pas de vision commune, ni d'entente, et le directeur du CSMO joue un rôle de conciliateur très important.

Pour ce qui est des centrales syndicales CSQ, CSD, les deux seules autres centrales mentionnées par deux des intervenants, ce fut pour confirmer la présence discrète de la CSD, et le retrait du représentant de la CSQ. Par ailleurs, les intervenants 1, 8 et 11 ont parlé de la stabilité apportée aux CPMT et CRPMT par la FTQ et la CSN, leurs représentants étant les plus anciens membres de l'institution, y siégeant depuis le tout début du temps de la SQDM.

Pour terminer l'analyse du rôle des différents acteurs, nous devons rapporter les commentaires de certains intervenants concernant le communautaire. En effet, deux d'entre eux croient qu'ils peuvent à l'occasion desservir les travailleurs, même si le plus souvent les alliances se créent de façon naturelle et spontanée :

...les groupes communautaires servent de stratagèmes politiques par exemple : Emploi-Québec donne une subvention à un groupe communautaire ou à un autre en échange de leur vote, ce qui devient un intérêt personnel et favorise la division... (intervenant 6)

...Le communautaire est présent, mais souvent il est coincé entre l'arbre et l'écorce soit entre Emploi-Québec et les organismes qui seront bénéficiaires de subventions...(politicaillerie) (intervenant 16)

Concernant le monde de l'éducation, si leur expertise est prisée, il n'en demeure pas moins que cinq intervenants ont exprimé que leurs interventions sont souvent teintées d'opportunisme, les CÉGEPS voulant obtenir plus de cours, pour voir augmenter leurs budgets, les représentants des cours du secteur professionnel tirant aussi la couverture. Ce qui fait dire à l'intervenant 17 : « *Dans les CSMO on essaie de limiter l'admission des non-membres de l'industrie, pour éviter les conflits d'intérêts...* » Par contre, comme l'ont reconnu d'autres intervenants (surtout au niveau de la CPMT), les représentants pour la formation technique et professionnelle sont incontournables, les représentants communautaires sont nécessaires, et avec le temps, la collaboration s'améliore et certaines alliances se forment.

Nous avons maintenant complété l'analyse que fait la FTQ du rôle ou de l'influence des autres acteurs. Elle reconnaît d'emblée l'importance de l'acteur patronal, tant au niveau de la CPMT que des CSMO. Il semblerait que l'influence de l'acteur patronal est conditionnelle au rôle qu'il est appelé à jouer et au sein de quelles institutions; il serait de fait plus absent en région. Tantôt pour l'acteur syndical, il sera un partenaire ou un allié, tantôt un adversaire ou une figure fantôme. Quoi qu'il en soit, la FTQ semble faire les nuances et profiter des opportunités offertes de manière à cultiver les alliances qui lui permettront de mieux tirer son épingle du jeu.

En regard de l'acteur étatique, le rôle de celui-ci est mieux circonscrit et sans équivoque. L'État est un joueur qui en mène large, qui détient la balance du pouvoir économique et législatif et qui, depuis l'avènement du parti libéral en avril 2003, semble faire peu de cas des partenariats existants, n'avoir que peu de considération pour l'acteur syndical, et favorise les associations patronales. En rapport avec les CSMO l'État est généralement perçu comme le régulateur et le pourvoyeur de ces institutions.

La FTQ perçoit les autres acteurs syndicaux comme des confrères, travaillant dans un but commun, la formation de la main-d'œuvre, ce qui n'empêche pas les divergences

d'opinions. La perception générale pourrait se résumer ainsi selon l'intervenant 15 :  
« ...*Nous avons les mêmes buts, les mêmes objectifs, nous sommes collègues, même si on dénote un manque de concertation...* »

Nous avons terminé l'analyse produite par la FTQ au sujet des deux composantes externes que nous avons identifiées dans notre modèle d'analyse, nous allons maintenant poursuivre avec l'analyse des besoins des membres.

### **3.1.3 Analyse des besoins des membres**

L'analyse des institutions et du cadre législatif ainsi que du rôle des autres acteurs ne suffit pas pour qu'une stratégie syndicale en matière de formation se traduise en gains réels pour les travailleurs. Pour faire l'élaboration d'une stratégie selon Weil (1994), il faut une connaissance des enjeux du marché du travail, complétée par un travail à l'interne visant à cerner les besoins des membres. Cela supposait donc que la FTQ procède à une évaluation des besoins et des intérêts de ses membres pour être en mesure de transposer cette évaluation en objectifs (priorités) qui s'accorderont à des moyens d'action.

Pour ce faire, dans un premier temps, il s'agissait de voir comment à la FTQ, les membres ont l'occasion d'exprimer leurs besoins et leurs intérêts sur les actions à « prioriser » en matière de formation ainsi que leurs attentes relativement à la participation de leur centrale syndicale aux institutions des niveaux nationaux, régionaux et sectoriels. Nous avons posé deux questions : une concernant les besoins des membres en lien avec la formation continue : « *Comment la FTQ a-t-elle procédé à l'analyse des besoins et des attentes de ses membres en regard de la formation continue?* » Et l'autre en rapport avec la participation de la FTQ à ces institutions qui allait ainsi : « *Comment la FTQ a-t-elle procédé à l'analyse des besoins et des attentes de ses membres en regard de sa participation aux institutions telles la CPMT, les CRPMT et les CSMO ?* » Conformément à notre grille d'analyse, nous procéderons à l'analyse des façons de faire et des outils utilisés afin de cerner les besoins des

membres en deux étapes. Une en rapport avec les besoins de formation et l'autre en relation avec la participation de la FTQ aux différentes institutions.

### **3.1.3.1 En regard des besoins de formation continue**

Comment la FTQ procède-t-elle pour évaluer les besoins et les intérêts de ses membres en milieu de travail en relation avec la formation continue? Nous allons structurer les propos recueillis en partant du fonctionnement de la FTQ (le contexte), suivi par les moyens utilisés (le comment), pour conclure avec les constats.

Ainsi quatre représentants FTQ, en réponse à notre question ont expliqué ce que nous qualifions de contexte, ou la façon générale de procéder. À la FTQ, les syndicats locaux sont des unités autonomes qui relèvent des syndicats affiliés, la FTQ ne peut donc pas procéder en tant que tel à l'analyse des besoins des membres, puisqu'il n'y a pas de lien direct, les membres relevant des affiliés et des syndicats locaux. Par contre, la FTQ donne du soutien aux affiliés. En ce sens, la FTQ a publié des volumes et des bulletins traitant de la formation en emploi notamment sur comment négocier la formation en emploi, ainsi que des guides simplifiés expliquant comment présenter des demandes au FNFMO. Régulièrement, elle publie des articles dans les journaux, en plus de développer des outils pour réaliser des enquêtes de besoins dans les milieux de travail. De plus, les nouvelles technologies de l'information et de communication sont des outils précieux tant par leur rapidité, leur disponibilité et leur bas prix, pour obtenir et véhiculer de l'information.

À la FTQ « *on ne fait pas à la place* », on forme pour que les syndicats locaux soient capables de le faire. « *C'est cela le rôle de la FTQ* » nous affirme l'intervenant 1, en complétant sa réponse, ainsi : « *Nous sommes 52 pour l'ensemble du Québec, donc les ressources humaines sont restreintes, il n'y a pas d'intervention terrain, nous travaillons sur le volet multiplicateur.* » Les besoins des membres seront donc évalués par chaque secteur et chaque syndicat, c'est pourquoi certains moyens utilisés seront plus universels et intersyndicaux, alors que d'autres seront moins courants et propres au secteur. Les comités sectoriels deviennent une source d'informations privilégiées,

qui ont été évoquée par huit intervenants. En soi cela n'a rien d'étonnant, étant donné que les nominations des représentants aux CSMO relèvent des affiliés. À cette fin, voici ce que nous disait l'intervenant 3 : *« Notre fonction comme membre du CSMO et président de section est d'identifier les priorités et de les faire connaître (revendiquer). ...Nous demanderons des études au bureau (syndicat) à même leurs budgets pour connaître les besoins des membres sur le terrain... »*. Comme le mentionnait aussi l'intervenant 12, les comités paritaires émettent aussi des normes, des standards, mais l'action principale vient des CSMO et *« les sectoriels doivent connaître les besoins de la base, sinon les fonctionnaires décideraient. »*

Prendre connaissance des besoins des membres est aussi une question de circonstances et d'écoute, selon la grande majorité des intervenants. À cet égard, nous rapportons les propos de quatre différents intervenants, qui expliquent qu'il faut être à l'écoute des membres et qui présentent quatre façons de faire pour un même moyen (l'écoute).

- Regardez ce qui se passe en usine : *« lors de la mise en place de la formation SIMDUT, c'est le hasard avec l'arrivée de l'autoformation qui a permis de découvrir un manque d'alphabétisation. 15 % ne savait pas lire ni écrire »* (intervenant 8)
- Les changements de réglementations: *« dans le transport les règles pour passer la douane ont beaucoup changé. Comme suite aux différents problèmes rencontrés par les routiers, 2 centres de formation ont vu le jour pour certifier les conducteurs USA pour que ceux-ci soient capables de dédouaner leur voyage, répondre à l'agent d'immigration et utiliser son portable »* (intervenant 13)
- Les besoins criants de main-d'œuvre: *« en mécanique automobile (par exemple) le CSMO a permis de créer depuis 15 ans des cours de formation en continu, des groupes de recyclage. Tout le processus a vu le jour par des actions entreprises par le CSMO, avec des cours de perfectionnement, et la carte de compétence »* (intervenant 4)
- La fermeture de grandes entreprises telle : la Vickers, BP, ESSO : *« ...avec la fermeture des aciéries et du raffinage dans les années 80, un certain type de travail a disparu, et les travailleurs spécialisés se sont retrouvés avec le*

*questionnement : Comment faire reconnaître les acquis de l'expérience? Ceux qui créent les besoins ce sont les travailleurs... ». (intervenant 12)*

Comme le mentionnait aussi l'intervenant 7, le sujet de la reconnaissance des acquis et de la formation en entreprise est sur la table depuis trente ou quarante ans, « *C'est historique cette recherche de la reconnaissance des acquis.* »

Quelques intervenants ont affirmé que les besoins des membres ont été analysés sur une longue période, tant par le service de l'éducation que par les affiliés. D'autres pensent que les demandes des membres peuvent être exprimées lors de congrès, de colloques ou par des enquêtes réalisées par différentes instances selon les requêtes à cet effet. D'autres moyens ont aussi été considérés efficaces pour l'analyse des besoins des membres, tels : les négociations collectives dans chaque milieu de travail; les rencontres, les congrès, les colloques intersyndicaux ; les CAMO, les CLE. Les entités régionales seront, quant à elles consultées pour leurs connaissances pointues de la région, tandis que les représentants syndicaux seront considérés comme de bons porte-parole. Voilà, un aperçu assez complet des moyens utilisés selon les différents intervenants pour connaître les besoins et les intérêts des membres. Les besoins plus pointus auront été identifiés en assemblée générale, directement auprès des membres, mais selon ce même intervenant (15) il y a « *peu d'implication des membres de la base sur le terrain. Ils vont poser des questions quand ils auront un besoin particulier.* » L'intervenant 13, quant à lui nous disait qu'il convenait de mettre un bémol (à son niveau d'intervention) à l'identification des besoins des membres parce que : « *les membres perçoivent souvent la formation comme une menace à l'ancienneté, et à l'avantage des employeurs.* » Tandis que l'intervenant 6, nous disait que les besoins des membres ne sont pas homogènes, ils diffèrent selon le secteur, et sont surtout en fonction de la force et l'ancienneté du mouvement syndical, « *il est plus facile de parler de formation quand le syndicat est établi depuis longtemps, que lorsqu'il lutte pour sa survie...les gens sont plus sensibilisés alors...* ». Par contre selon trois autres intervenants, les besoins des membres devraient en principe être véhiculés de bas en haut, en repérant ceux qui se croisent (pour cibler l'intervention). Ainsi identifiés, les besoins et les attentes des membres seront donnés aux différents représentants, qui les aborderont dans les différentes institutions. À l'intérieur des

CSMO, ils vont regarder quel est le problème, comment on le règle, et quelles sont les mesures à prendre sur le terrain. La CPMT aura une approche plus managériale, elle donnera les lignes directrices et les balises pour chacun des projets et par le biais du FNFMO accordera des subventions.

Pour résumer, nous avons observé que les besoins des membres sont généralement évalués par secteur, et par le syndicat affilié en ce qui regarde la formation; et cela lors de colloques, de congrès, de conférences, ou de rencontres tant formelles qu'informelles, etc. Le tout est semble-t-il chapeauté par la FTQ. L'internet, le courriel et le téléphone sont des moyens de communication rapides souvent utilisés; et les institutions sont aussi des sources d'informations. Dans les faits, les intervenants semblent considérer que l'évaluation des besoins des membres passe par les syndicats locaux, puisque la FTQ n'intervient pas sur le terrain. Examinons maintenant ce qui en est de la façon de procéder lorsqu'il s'agit d'évaluer les attentes des membres en regard de la participation de la FTQ au sein des différentes institutions.

### **3.1.3.1 En regard de la participation de la FTQ aux différentes institutions**

Pour apprendre comment les besoins des membres sont pris en compte en regard de la participation de la FTQ aux différentes institutions, nous avons posé la question tout simplement, à savoir : *Comment la FTQ procède pour connaître les attentes des membres en regard de sa participation aux différentes institutions?* Pour mieux situer la réponse à cette question, nous référerons à l'intervention de l'intervenant 16, qui par ses propos, quoique plus élaborés, explique la vision de la majorité (14) des intervenants :

Au début des années 90, quand l'économie n'était pas bonne, que les syndicats faisaient peu de gains, les plus pauvres devenaient plus pauvres... beaucoup de pertes d'emplois, de fermetures d'usines. Alors la FTQ s'est questionnée : que pouvait-elle faire? C'est ainsi que la décision de siéger dans tous les comités stratégiques pour le développement du Québec, et pour le développement des syndicats... La FTQ a profité de cette période plus difficile pour augmenter sa présence et sa participation dans le développement régional et de l'entreprise... C'était le projet de société, et il fallait être présent là où l'on discute...le bureau de la FTQ avait cette volonté d'être là. Il a fait adopté une politique au conseil, puis le conseil l'a fait voter par le



congrès...C'est devenu la politique de présence<sup>7</sup> ou mieux encore  
« *pas de chaise vide* »...

C'est pourquoi, depuis le début des années 90, la FTQ s'implique en siégeant sur les différents comités et conseils, tant régionaux que sectoriels en relation avec la formation, dans le but d'améliorer les conditions de travail, et par la formation s'assurer de l'épanouissement de ses membres. Selon l'intervenant 14 : « *la sous-traitance réduit les conditions de travail, alors il faut négocier pour la conservation des conditions de travail et les nouvelles revendications concernent un emploi et la formation pour occuper cet emploi.* » Au fil des ans, les manières de revendiquer ont changé, mais la lutte demeure toujours quotidienne et nécessite des syndicats structurés et organisés; alors grâce à cette politique de présence, la FTQ prend la place qui lui est octroyée, ont conclu quatre intervenants.

Il n'en demeure pas moins que depuis que la politique a été votée, en regard de la participation aux institutions, c'est le bureau de la FTQ qui prend les décisions, et au besoin, les fait entériner par le conseil général (qui réunit 150 personnes), et par le congrès. « *Finalement même si les membres ne sont pas consultés directement, ce sont tout de même des demandes de longue date qui proviennent des travailleurs des différents secteurs, cela origine des fonds de travailleurs et employeurs bien avant les CÉGEPS* », comme le faisait remarquer l'intervenant 7. De plus, comme le rappelait un des intervenants (14), l'emploi est un enjeu majeur dans le monde syndical; historiquement il a été perpétuellement débattu lors des congrès. Il faut savoir que le travail et l'emploi sont des outils de négociation et des enjeux majeurs à la FTQ (nous l'avons constaté par l'analyse documentaire et par nos entrevues) « *chaque être humain a un droit au travail, et le travail appartient au travailleur* » (intervenant 14). Si la participation aux institutions ne relève pas directement des attentes des membres, mais de la politique de présence, l'objectif ayant conduit à son adoption révèle que la participation a pour but la sauvegarde et la création d'emplois, une revendication majeure des membres.

Relativement aux besoins des membres en regard de la formation, le flou ou la généralité du propos semble découler du fait que l'on est d'avis que les syndicats

---

<sup>7</sup> L'intervenant fait référence à la déclaration de politique que nous avons traité à la section 1.2.4

locaux sont responsables de procéder à l'analyse des besoins des membres, sans compter que les intervenants croient aussi que l'évaluation se fait bon gré, mal gré au fil des événements, et que les besoins ainsi identifiés seront revendiqués. En revanche, les besoins des membres touchant à la participation aux institutions ne sont d'aucune façon directement ou indirectement évalués. La réaction des intervenants dénote un large degré de généralités, de grands principes, mais concrètement, nous ne relevons rien de tangible. Les répondants se retranchent derrière de vagues formules, des acquis, des procédures, et des politiques émanant de la structure syndicale. Nous reviendrons dans notre prochain chapitre sur cette structure de gouvernance comme l'appelait Venditti (2003), et qui, dans la réalité se traduit par une forme d'éloignement de la base. Ce qui n'empêche pas toutes les personnes rencontrées de voir la FTQ comme une association démocratique, pour qui les besoins, les intérêts et les attentes des membres sont pris en compte et ce quel que soit le niveau d'intervention. Dans le cadre de la participation aux institutions, notre perception nous amène à croire que la position de la FTQ s'harmonise avec le propos de Weil (2000) sur le choix stratégique que nous avons présenté à la section 1.4. à l'effet que les dirigeants syndicaux sont appelés à faire des choix adaptés au contexte, à l'environnement en tenant compte des orientations et des politiques adoptées en congrès. Ainsi les réticences ou les peurs provenant des membres de la base ne seront pas un empêchement, au développement d'une vision plus globale concernant un enjeu certes essentiel pour les travailleurs, mais plus ou moins compris sur le terrain, comme pourrait l'être la formation.

Nous avons complété l'analyse qui est effectué par la FTQ de son environnement tant externe (institutions) qu'interne (membres). Dans la prochaine étape, nous poursuivons selon notre modèle d'analyse avec l'identification des priorités.

### **3.1.4 Identification des priorités**

Ayant évalué les attentes et les besoins de ses membres, et procédé à l'analyse du contexte institutionnel et législatif, la FTQ dans le cadre de la formulation d'une stratégie de formation, telle que définie par Weil (1994), devrait maintenant être en mesure d'identifier ses priorités, ses objectifs. Cette étape est en soi décisive

puisqu'elle sert à déterminer les objectifs de participation de la FTQ au sein de chacune des institutions, et dans les milieux de travail. Ces mêmes objectifs, par la suite, détermineront les actions pertinentes à poser dans le contexte de la formation continue, en vue de répondre aux attentes des membres. Nous exposerons ici, les objectifs que poursuit la FTQ, dans le cadre de sa participation à la CPMT et aux CSMO, et en rapport avec le développement en milieu de travail (application de la loi 90), ce qui nous amènera aux modalités d'actions mises en place par la FTQ pour atteindre les objectifs exprimés. Par la suite, nous compléterons l'analyse de notre composante *identification des priorités*, avec l'importance accordée par la FTQ à la négociation collective.

Comme nous l'avons formulé précédemment, nous débiterons par l'identification des objectifs que s'est donnée la FTQ quant à sa participation à la CPMT. Mais auparavant, nous voulons souligner que l'analyse documentaire et les propos de quelques intervenants (3) ont révélé que d'un point de vue plus général, la priorité ou l'objectif premier quant au rôle de la FTQ est de sensibiliser les affiliés et les syndicats locaux de l'importance de la formation professionnelle et de l'implication du syndicat au niveau local. Comme le mentionnait l'intervenant 7 :

... L'objectif général de la participation à ces différentes instances est de faire en sorte que les travailleurs par la formation en milieu de travail et le compagnonnage deviennent qualifiés, reconnus et transférables... Influencer et diriger les choses pour que les membres de la FTQ reçoivent leur dû de formation... Pas nécessairement des diplômes, pas besoin de quantifier, mais rendre disponible le plus de formation possible pour changer et améliorer le sort des travailleurs... Pour que les salariés puissent s'épanouir dans l'entreprise, transférer leur formation, évoluer dans la vie, la société en général, en fait, *c'est un objectif de société....*

#### **3.1.4.1 Les objectifs de la FTQ en regard de sa participation à la CPMT**

D'emblée, signalons que six intervenants sont incapables d'identifier des objectifs propres à la CPMT ou aux conseils régionaux (CRPMT), et selon différents aveux, tels : « *la CPMT est plus isolée, nous connaissons moins* » « *je ne participe pas donc je ne connais pas* ». Cette incapacité relève à première vue, d'une méconnaissance de

l'institution, mais pourrait tout aussi bien provenir d'un manque de temps, d'intérêt ou de communication, nous y reviendrons au moment de l'analyse et de la discussion. Par contre, sept intervenants ont confirmé que l'un des objectifs, (sinon le premier selon deux intervenants) en est un de participation en conformité avec la politique de ne pas laisser de chaise vide : « ...*Après tout, le CRPMT est une rare instance de partenariat où l'on peut faire valoir son point de vue et avec le temps, l'on peut quand même constater que les choses changent.* » (intervenant 6) « *Par conscience sociale il faut être là, car c'est la roue qui grince (L.R.Q., c.D-7.1), e qui va recevoir de l'huile.* » (intervenant 15). Ainsi, la présence est requise à l'égard de la conformité à la politique « *de présence* », mais cette participation est subordonnée à d'autres impératifs, à d'autres intérêts, comme nous avons pu le constater. Pour multiples qu'ils soient, les objectifs ont tous le même but : défendre les membres et représenter les travailleurs. Quand nous demandions aux répondants de préciser, nous avons obtenu plusieurs réponses différentes, voici quelques objectifs plus précisément identifiés :

- ❑ « *Objectifs clairs de présence pour développer les emplois et la main-d'oeuvre, ... Cette participation fait partie d'un ensemble de mesures pour une politique de plein emploi.* » (intervenant 14)
- ❑ « *La FTQ se donne pour mandat de représenter les intérêts des membres en contribuant à améliorer le marché du travail, car un marché en santé augmente les impacts positifs sur les employés et contribue à faire avancer le dossier de l'emploi. Il faut dire la CPMT a un volet formation important.* » (intervenant 1)
- ❑ « *Pour que la reconnaissance des acquis et la transférabilité, que l'expérience de travail soit reconnue en plus de la formation en continue.* » (intervenant 2)
- ❑ « *Le marché est en évolution et il faut s'assurer qu'avec l'augmentation des connaissances et des compétences requises que les travailleurs, les jeunes et les plus âgés, puissent réintégrer le marché du travail éviter d'en faire des prestataires à vie...* » (intervenant 11)
- ❑ « *Améliorer le sort des employés et de l'entreprise, car si l'entreprise est plus compétitive, sa survie assurera plus de pouvoir d'achat aux travailleurs.* » (intervenant 5)

- ❑ « *La connaissance amène des alternatives; la formation, et l'éducation permettent une réaction adéquate, le recyclage...* ». (intervenant 5)
- ❑ « *Être préparé, connaître la clientèle, ouvrir ses horizons pour identifier les intérêts, les capacités des travailleurs, entre autres, lors de fermeture d'usine....*»(intervenant 12)

Donc, nous retenons que la réinsertion, la réintégration, la reconnaissance des acquis, la transférabilité, l'amélioration du marché, la création et le développement de l'emploi, la formation continue, ont été des priorités identifiées par plus d'un représentant. Cependant, la défense des intérêts des membres et la représentation des travailleurs, quoique moins précises, ont fait partie des priorités exprimées par la majorité des intervenants (9) (excluant ceux qui ne sont pas prononcés). Par ailleurs, d'autres objectifs ont également été soulevés par différents intervenants tels :

- ❑ Sensibilisation des membres à l'importance de la formation;
- ❑ Faciliter l'accès à l'information;
- ❑ Faire connaître la CPMT et les CRPMT;
- ❑ Préserver son espace (plus de 20 ans de revendication en formation) ;
- ❑ S'assurer qu'Emploi-Québec offre les services et le soutien qu'il est tenu d'offrir;
- ❑ Analyse des marchés et des critères d'emplois.
- ❑ Contrer le corporatisme, le libéralisme et la mondialisation;
- ❑ Faire la promotion du syndicat;

Il semblerait qu'à la lumière de cette nomenclature, l'on retrouve autant de priorités qu'il peut y avoir de problèmes ou de spécificités régionales. Cette diversité des objectifs recensés, nous porte à croire qu'il y a peu de consensus et que les priorités recensées relèvent plus de la bonne volonté, de circonstances, ou d'un partage de philosophie en ce qui a trait à la reconnaissance de l'importance de la formation, que d'une identification formelle. Dans notre prochain chapitre, dans l'analyse et la discussion, nous approfondirons cette situation en relation avec le questionnement observé dans la section 3.1.1.1, remettant en cause le bien-fondé de la participation de

la FTQ à la CPMT. Nous poursuivons avec les objectifs de participation de la FTQ en relation avec les comités sectoriels.

#### **3.1.4.2 Les objectifs de la FTQ en regard de sa participation aux CSMO**

En vue de s'informer sur les priorités identifiées par la FTQ, nous avons demandé aux différents intervenants de répondre à cette question : *Quels sont les objectifs que s'est donnée la FTQ en ce qui a trait à sa participation aux CSMO?*

Les CSMO sont reconnus par les intervenants, comme des organismes qui œuvrent sur le terrain avec des mandats concrets. Si bien, que cela s'est reflété dans le discours qui a été plus ciblé, plus cohérent et plus convergent en regard des priorités énumérées. Bien qu'aucune réponse n'ait fait l'unanimité (trois répondants ont préféré s'abstenir en référant à leurs confrères qui siègent aux CSMO), une constante demeure, les priorités seront des réponses aux demandes du marché (le but des CSMO étant de poser un diagnostic du marché). L'identification des besoins et des outils de formation nécessaires demandera des interventions spécifiques aux secteurs, comme l'ont expliqué plusieurs intervenants.

Les préoccupations, quoique générales, étaient aussi plus concrètes, par exemple : le vieillissement de la main-d'œuvre, éviter les fermetures d'usines, prévoir les pénuries de main-d'œuvre, etc. Ainsi identifiées, ces priorités, ont ensuite été liées au niveau local, à la région ou au secteur par les divers intervenants. Pour ce qui est de savoir quel type de formation doit être favorisé, sur le terrain (en usine), le compagnonnage, les carnets d'apprentissage ou les cours en collaboration avec le monde de l'éducation (commission scolaire et CÉGEP), le choix variait selon le secteur, et justifiait la participation des intervenants afin que les options sélectionnées représentent les meilleurs outils pour les membres. Pour chacun des intervenants à s'être exprimé, la présence est essentielle pour influencer et diriger les choses. Comme le spécifiait l'intervenant 1 : *« C'est un lieu important pour voir venir les changements, comprendre quels seront les impacts de ces changements pour la main-d'œuvre, connaître les besoins présents et à venir, voir au maintien des emplois... »* Comme

Ils ont aussi mentionné deux intervenants, les CSMO permettent d'initier des projets, ils sont dans l'action.

Nous concluons cette sous-section par ces propos de l'intervenant 17 qui, sans être vraiment identiques, a bien résumé les objectifs définis par les différents intervenants, en définissant son mandat ainsi :

...s'assurer que les efforts déployés par les intervenants au niveau du comité sont utiles dans le champ, sur le terrain pour opérer, réparer et entretenir la machinerie... Concentrer sur l'ouvrier, car investir en RH n'aide pas à changer « les flanges ».

Ses objectifs de participation sont en trois volets :

- ❑ S'assurer que le partenariat syndical et communautaire passe par la même vision de base
- ❑ Que les employeurs assis à la table soient conscients de nos problèmes. Cela se fait souvent sur le terrain par le biais des exécutifs syndicaux, car le comité n'est pas un bon endroit pour les grands débats à cause du peu de temps alloué aux rencontres. L'action syndicale demeure un meilleur outil
- ❑ S'assurer aussi que *la sauce prend* au niveau des décisions (cohérence et résultats), cela demande une bonne collaboration, pour que le train revienne.

Nous constatons que les objectifs sont relativement cohérents et convergents même si la majorité des intervenants a reconnu que les CSMO relèvent plus des secteurs, qui eux se rattachent à des affiliés. Selon certains intervenants, le mandat ou les objectifs reliés à la participation au CSMO ne relèvent pas directement de la FTQ, bien que pour la FTQ, les CSMO demeurent un lieu d'intervention privilégié; puisqu'ils sont dans l'action, ils permettent d'apprécier les besoins présents et futurs et de structurer les interventions nationales.

### 3.1.4.3 Les objectifs de développement en milieu de travail (application de la loi 90)

Afin de compléter les priorités identifiées par la FTQ en relation avec les institutions, nous allons exposer les objectifs de la FTQ en ce qui concerne le développement en milieu de travail, donc de l'application de la loi 90.

À l'instar des objectifs de participation aux CSMO, le nombre de priorités reconnues est plus restreint et semble plus convergent, et trois intervenants n'ont pas défini de priorités relatives à l'application de la loi 90. Ceux-ci ont mentionné, qu'ils ne se souvenaient pas d'avoir discuté d'objectifs concernant le développement de la formation en milieu de travail, bien que deux d'entre eux aient quand même affirmé que la loi était un minimum. À ce sujet, l'intervenant 5 spécifiait que si les PME n'étaient pas forcées de faire de la formation, elles n'en feraient pas, tout passe par la loi 90, comme le disait aussi l'intervenant 7. Et comme le renchérissait l'intervenant 9, avant la modification de la loi 90, nous avions comme priorité de faire : *« une mutualisation des entreprises de moins de 1 million\$ pour un effort collectif de formation... »* dans le but de contrer la désorganisation dans un secteur, où il y a trop de PPME et PME, trop de dispersion et d'indépendants ce qui crée de l'isolement.

Par ailleurs, cinq intervenants nous ont parlé de susciter de l'intérêt, d'instaurer une culture de formation, afin de vaincre les résistances tant des employés que des employeurs. Pour ce faire, *« il faut exister et insister dans les structures pour faire comprendre que lorsque l'on augmente son employabilité, du même coup, on augmente son autonomie »* (intervenant 6), et faire comprendre *« que la formation peut devenir une activité capitaliste payante »* (intervenant 12). À cet égard, trois intervenants ont fait un rapprochement avec les difficultés connues dans les années 70 au sujet des enjeux reliés à la santé et à la sécurité au travail (SST). Tout comme la SST, le sujet de la formation ne plaît ni aux employeurs, ni aux employés. Comme le mentionnait l'intervenant 15, l'on se bute au peu de participation d'une main-d'œuvre changeante, il faut voir les impacts et faire prendre conscience des coûts sociaux qu'amène la perte d'expertise.



Dans un autre ordre d'idées, cinq intervenants ont confirmé qu'il faut privilégier la formation transférable. Pour ce faire, comme l'exprimait l'intervenant 14 : « *la transférabilité d'un milieu à l'autre, doit passer par les normes émises par la CPMT afin de les standardiser* », cela, pour permettre la reconnaissance des acquis afin que le travailleur puisse aller travailler d'un secteur à l'autre. Par contre, les propos de celui-ci sont plus directs et amers en ce qui regarde le parrainage et le compagnonnage :

...à propos des stages et du parrainage en milieu de travail qui encadre ceux-ci, même si le discours des employeurs est que les conventions collectives sont trop rigides pour permettre des stages, les syndicats ne voudront pas voir engager des stagiaires pour faire la *merde*... La formation en milieu de travail, le syndicat n'en prendra pas la responsabilité sans les outils et les moyens qui iront avec....(intervenant 16)

Nous rapportons ici les propos de l'intervenant 1, puisqu'ils synthétisent bien les objectifs de développement de la formation en milieu de travail de la FTQ, tel que nous l'avons constaté par notre analyse documentaire. Ce qui est favorisé, préconisé et encouragé par la FTQ en regard du développement de la formation en milieu de travail peut se lire ainsi:

- 1- Des négociations dans chacun des milieux de travail pour un comité paritaire de formation pour répondre aux besoins... Un comité qui évalue les besoins de formation, qui élabore un plan d'action et qui organise la formation
- 2- La FTQ veut être partie prenante dans chacun des milieux de travail tant local, régional que sectoriel, car tout doit démarrer au niveau local. On souhaite que la formation devienne le même enjeu qu'au début des années 70 comme la santé/sécurité l'a été par la création de comité prévention. Les syndiqués ont développé une expertise, ont fait avancer la loi sur la santé sécurité et la SST est devenue un mécanisme permanent.
- 3- Donc, la FTQ souhaite prendre la locomotive de la formation avec le plus de moyens possibles pour avoir de l'influence et afin que le volet formation se généralise comme avec la SST. La formation est une responsabilité et doit être développée le plus possible pour forcer les autres employeurs à suivre.

En bref, les priorités identifiées en rapport avec les institutions, ont révélé en ce qui concerne la CPMT et les conseils régionaux, qu'il n'y a pas de consensus, mais que l'on retrouve préférentiellement des questions de principes et des généralités, comme

représenter les travailleurs, défendre leurs intérêts, participer et être présent. Regardant les CSMO, les priorités relevaient surtout de la capacité de répondre au diagnostic du marché. Tandis que pour le développement en milieu de travail, la priorité serait principalement la sensibilisation à l'importance de la formation. Donc, à la FTQ il y a malgré tout des objectifs et des priorités identifiés en relation avec chacune des institutions, en particulier en relation avec les CSMO et la loi 90. Bien que les priorités identifiées soient hétérogènes, elles semblent convergentes en regard des principes de la représentation et de la défense des intérêts des membres dans le contexte de reconnaissance de la formation. De plus, nous pouvons observer, que bien qu'elles soient diversifiées, elles se révèlent en conformité avec les principes et les politiques en place à la FTQ, tels qu'ils nous sont apparus lors de notre analyse documentaire qui se rapportait à la défense des intérêts des membres et en reconnaissance de l'importance de la formation. Il sera maintenant d'autant plus intéressant de voir comment ces objectifs ciblés, se transformeront en actions.

#### **3.1.4.4 Les moyens d'action**

Cette étape d'identification des priorités serait futile selon Weil (1994) si elle ne menait pas à des moyens d'action permettant d'atteindre les objectifs. Nous avons donc interrogé les divers intervenants pour savoir : *comment au sein de la FTQ se transposent les priorités* (présentées précédemment) *en actions concrètes* et c'est ce que nous allons traiter dans cette partie.

Alors que les priorités principalement évoquées étaient de : représenter les travailleurs, défendre leurs intérêts, participer et être présent, la capacité de répondre au diagnostic du marché et de les sensibiliser à l'importance de la formation, les modalités d'actions généralement prévues et reconnues par l'ensemble des répondants tournaient autour des généralités suivantes : la négociation, le soutien, la promotion, la sensibilisation, la création de documentation, la circulation de l'information, et la formation des divers intervenants (incluant les membres). En conséquence, nous avons classé les moyens d'actions en trois catégories : la participation aux comités, le partage de l'expertise, et les analyses sur le terrain. La majorité des intervenants les ayant reconnus comme étant généralement les meilleurs moyens d'action concrète. Mais comment partagez-

vous l'expertise? Comment réalisez-vous les analyses et quelles sont les actions en réponse aux besoins? Qu'est-ce qu'une participation active ou efficace? Ce questionnaire nous a permis de faire préciser les actions comme nous vous le présentons maintenant.

Le premier moyen d'action unanimement reconnu a été la participation aux comités, puisque cette action s'adresse à tous les niveaux d'intervention et découle d'une politique de la FTQ. Ainsi, la documentation et les répondants confirment que la FTQ est représentée sur chaque conseil régional et national et dans tous les secteurs. Par ailleurs, plus de la moitié des intervenants ont mentionné que pour avoir une participation efficace, il faut être préparé, avoir fait ses devoirs, s'être concerté en plus d'être vigilant. D'autres ont aussi dit que les représentants doivent être formés, intéressés et concernés mais, curieusement, personne n'a fait référence au centre de formation de la FTQ. Pendant que deux intervenants nous assuraient que pour s'assurer d'une action efficace à la CPMT, la FTQ participait à tous les groupes de travail.

Nous faisons suite avec le deuxième moyen d'action que nous avons qualifié *de partage d'expertise*. Notre analyse inclut dans un premier temps les rencontres et les colloques, puisque les intervenants les ont tous plus ou moins considérées comme un moyen d'action qui pouvait permettre l'échange d'information et de discussions. Nous soulignons aussi, que sous cette rubrique partage d'expertise ces activités sont l'une des actions la plus souvent avancée, bien que l'efficacité de ces rencontres ou colloques ait été questionnée surtout en rapport avec l'arrimage des secteurs et des régions, comme nous le reverrons plus tard dans la partie traitant de la mise en œuvre. Dans un deuxième temps, trois répondants provenant des régions et un de Montréal ont considéré *Le Fonds de Solidarité* comme un moyen de partager l'expertise. En effet, selon eux le Fonds est un bon moyen d'action émanant directement de la FTQ, qui a un impact majeur tant par ses investissements que par la formation et l'information (expertise) qu'il est en mesure de dispenser. Une autre action que nous avons incluse dans le partage de l'expertise et qui a été évoquée par quelques intervenants concerne la circulation de l'information. À cet effet, nous ont dit quelques intervenants il faut s'assurer de faire suivre l'information dans les rangs, mais comme

le mentionnait l'un d'eux (6) « *entre la volonté et ce qui se passe sur le terrain il y a un grand vide, de grandes difficultés* ». Les institutions sont méconnues, il y a beaucoup de préjugés, et tout cela demeure un travail de longue haleine, comme l'ont au demeurant reconnu plusieurs personnes.

Nous aimerions mentionner, bien qu'aucun intervenant (à cette question précise des moyens d'action) ne l'ait évoqué comme un moyen d'action, le département de la documentation de la FTQ qui à notre avis est un moyen des plus efficaces relié au partage de l'expertise et spécifiquement attribuable à la FTQ. Nous en avons d'ailleurs profité lors de notre analyse documentaire et la recherchiste du département nous a aidé à mieux cibler notre recherche documentaire. Nous avons pu consulter beaucoup de publications émanant de la FTQ elle-même, entre autre le guide d'action pour négocier la formation en emploi « *Un projet syndical La formation en emploi* » (FTQ 2001) un document disponible pour tous les affiliés. En fait, c'est un document de formation très rigoureux qui explique les fondements de l'action syndicale en formation professionnelle et un guide d'action permettant de négocier la formation en emploi. Cette publication se veut un dossier complet sur la prise en charge syndicale du dossier de la formation en emploi et de la négociation de la formation en emploi.

Et pour ce qui est du troisième moyen d'action, l'analyse du marché et des actions qui en résultent, les divers intervenants ont à peu près tous reconnu, à nouveau, l'expertise des CSMO. Quoique, quelques-uns nous ont tout de même signalé que les conseils régionaux pouvaient procéder à une analyse en vue de prévoir les fluctuations du marché, tantôt pour les besoins de main-d'œuvre tantôt pour les besoins économiques. Par la suite, selon le secteur ou la région représentée certains intervenants nous ont précisé des projets concrétisés, en cours ou à venir. En voici des exemples :

- ☐ Création des carnets d'apprentissage et de la certification;
- ☐ Favoriser la formation générale (Français, anglais, informatique);
- ☐ Changer l'image du métier, valoriser le secteur professionnel (par des actions; de la représentation auprès des jeunes dès le secondaire);
- ☐ Création de partenariat avec le milieu scolaire (DEP, AEC, DEC);
- ☐ La formation en résidence (FMR) en agriculture;

- Négociations au niveau local pour des clauses de formation dans les conventions collectives (budgets, comités paritaires);
- Création d'un réseau et d'une banque d'emplois.

Il semblerait, qu'au niveau de l'analyse des marchés du travail et des moyens déployés pour la formation de la main d'oeuvre, que les intervenants ont eu tendance à confondre et à s'identifier avec les actions posées par l'institution elle-même.

Comme nous avons pu le constater en entrevue, il demeure souvent complexe pour les répondants de départager les objectifs et les actions relevant de la stratégie syndicale de ceux émanant de l'institution. Entre les grands principes généraux et la situation sur le terrain, entre les différents lieux d'intervention, il y a souvent de grands différends. Cela dit, il faut tout de même apprécier que plusieurs actions concrètes bien plus spécifiques sont des succès et se rapportent tout de même à un objectif plus général. Il semble toutefois, plus difficile, lorsqu'il est question des institutions, d'obtenir des exemples d'actions concrètes, concertées et rattachées spécifiquement à la FTQ, les intervenants s'identifiant plutôt à l'institution. Plusieurs moyens d'intervention et d'action sont favorisés à la FTQ et ceux-ci ont une portée tantôt locale, sectorielle ou régionale et à l'occasion nationale. Maintenant, nous compléterons l'analyse de notre composante *identification des priorités* avec la partie traitant de l'importance accordée par la FTQ à la négociation collective.

#### **3.1.4.5 L'importance accordée à la négociation collective**

Nous abordons ici la dernière partie de notre composante *identification des priorités*, qui est aussi dans les faits, la dernière étape de notre dimension *formulation de la stratégie*. Les divers intervenants se sont prononcés sur l'identification d'objectifs qui permettront de répondre aux besoins des membres et sur les moyens d'action choisis pour arriver à les concrétiser. Les actions concrètes énumérées furent nombreuses et variées, permettant d'agir sur plusieurs fronts. Mais comme les répondants l'ont ainsi qualifié, il en est une qui demeure principalement importante, voire essentielle, sinon incontournable ou même primordiale pour l'acteur syndical : la négociation collective. Bien que la négociation collective soit une action directement locale, nous avons voulu aborder ici la perspective ou l'importance de la négociation en rapport avec le

développement d'une culture de formation. De telle sorte que tous les intervenants ont pu se prononcer sur l'importance accordée à la négociation collective.

À ce sujet, nous débiterons avec une synthèse de la réponse de l'intervenant 1, qui avance certaines limites de la négociation collective et jette aussi les bases pour d'autres pistes de réflexions et d'actions locales (qui pourraient faire l'objet d'une autre recherche).

...la négociation collective, c'est indispensable. Dans la grande industrie, il y a eu de bonnes clauses négociées. Mais les syndiqués ne semblent pas formés pour en profiter, ne semblent pas savoir quoi faire avec. ...Apprendre aux syndiqués à mieux les utiliser, pour être capable d'assumer ce qui a été négocié est aussi important, sinon plus important... « *Les gens ont négocié une Cadillac, mais ils n'ont même pas de permis de conduire pour s'en servir* », d'où l'importance de les former pour qu'ils soient capables de faire avec...Faut savoir négocier ce que l'on sera capable d'utiliser. De même que les comités paritaires de formation sont souvent une clause négociée, elle sera aussi peu utilisée, les comités ne seront pas mis en place....

Comme le disait aussi l'intervenant 17, la négociation est essentielle, car « *comme pour la SST si les syndicats ne s'en préoccupent pas personne ne le fera, car même si en début d'année le budget de l'entreprise est accepté, le poste formation sera le premier à souffrir des coupures et des remaniements... et la formation c'est aussi une affaire de sécurité.* » La négociation devient plus importante que jamais avec la diminution de la portée de la loi 90, comme le précisaient quatre intervenants. Un autre point de vue, qui vient confirmer l'importance des clauses négociées, selon l'intervenant 15 : « *en cas de non-respect de la convention collective, le manquement sera arbitral donc, nous aurons un recours légal.* » La négociation de clauses de formation deviendra aussi un moyen de se protéger parce que les différentes clauses concerneront notamment : les coûts reliés à la formation, l'obligation de donner de la formation transférable, l'encadrement des stages, l'établissement des comités paritaires, etc. La loi 90 accordant plus d'importance au dossier de la formation professionnelle, la FTQ essaie d'inciter les entreprises vers l'obligation de dépenser plutôt que de verser les montants inutilisés au fonds national, pour que les besoins réels de l'entreprise soient pris en compte et comblés. L'analyse documentaire ainsi que les réponses de six intervenants confirment qu'à la FTQ il existe un document *La*

*Formation en emploi*<sup>8</sup>, qui se veut un coffre à outils pour la négociation de clauses de formation. Néanmoins, la négociation peut aussi provenir de d'autres impératifs et avoir d'autres portées comme l'expliquait l'intervenant 14 :

La négociation de clauses importantes amène souvent des lois ou d'autres revendications...La sous-traitance réduit les conditions de travail, alors il faut négocier pour la conservation des conditions de travail et les nouvelles revendications concernent un emploi et la formation pour occuper cet emploi... Au fil des ans, c'est la manière de revendiquer qui a changé... C'est une lutte de tous les jours, et pour cela, il faut des syndicats forts...Les négociations vont varier selon les besoins et les outils disponibles...Par exemple, pour les syndicats de plus grande envergure, l'on remarque dans les conventions collectives des clauses monétaires pour de la formation faite par le syndicat dans son secteur...Dans l'hôtellerie, le CSMO est très actif et progressif avec le sectoriel canadien, alors il y a des échanges entre les représentants syndicaux pour éviter les dédoublements. Donc, beaucoup moins de clauses sont présentes dans les conventions... La force des CSMO demande moins de besoin de négociations, puisque l'employeur endosse les actions, et que nous sommes partenaires.

Sans vouloir limiter l'importance accordée à la négociation de clauses de formation dans les conventions collectives, cet intervenant reconnaît que pour la FTQ la formation est un dossier majeur, à preuve, toutes les actions entreprises comme la documentation, les formulations de texte, les rappels, etc. L'intervenant 6 fait tout de même remarquer : « *Dans certains secteurs nous rencontrons encore une résistance très forte à la négociation, nous sommes toujours en lutte pour la reconnaissance des syndicats, alors pour ce qui est de la formation...* ». La problématique serait plus précise selon lui, dans les groupements nouvellement syndiqués et à majorité féminine comme les banques, les caisses populaires, les assurances, les secteurs de service; des secteurs où on lutte pour la survie du syndicat. Cette constatation émise, il lui paraît plus facile de négocier de la formation quand le syndicat existe depuis longtemps. Nous avons maintenant complété la présentation de la première partie de nos résultats qui traitait de notre première dimension soit *la formulation de la stratégie*.

---

<sup>8</sup> Pour plus de détails le lecteur peut référer à la section 3.1.4.4

### 3.1.5 En résumé de la formulation de la stratégie

Nous avons constaté qu'il existe un clivage entre les différents intervenants. En effet, les intervenants se sont prononcés presque exclusivement en fonction de l'institution où ils siègent. Concernant les institutions, il ressort (selon la perception des différents intrevenants) que la FTQ connaît relativement bien le mandat de la CPMT, et le rôle de recommandation que le syndicat est appelé à jouer à l'intérieur de celle-ci. De plus, puisque la notion de partenariat est malmenée par les agissements du gouvernement, et que le doute semble s'installer, la participation de la FTQ à la CPMT pourrait être remise en question, dans la prochaine année. Par la suite, la plupart des répondants considèrent que l'action des CSMO est plus directe, rapide et concrète, puisqu'elle est branchée sur le milieu. De façon unanime, l'augmentation du plafond de la masse salariale a été dénoncée comme un net recul. De plus, à la FTQ il y a un questionnement provenant des changements à la loi 90, en ce qui concerne les opportunités qui demeurent offertes et le financement futur des conseils régionaux et des comités sectoriels. Mais de façon générale, la loi 90 est reconnue utile. La perception est qu'elle a permis et facilité une reconnaissance de la formation dans les milieux de travail. Du reste, si les institutions sont connues et relativement bien utilisées (à tout le moins par ceux qui y siègent), il demeure une lacune d'arrimage entre le secteur et la région, et un manque de circulation de l'information. Le manque de temps et de connaissances ont aussi été des faiblesses maintes fois évoquées.

En ce qui regarde les autres acteurs, la FTQ (les répondants) reconnaît que le patronat et l'État sont des acteurs clés dans le contexte de formation. Les employeurs se doivent d'être présents au sein des différentes institutions. Mais la perception de l'influence et de l'importance de celui-ci, variera selon les institutions, le milieu de travail et les associations patronales. Cependant nous observons qu'un employeur trop absent ou trop puissant conduit au même constat : un comité ou un conseil moins efficace. Certains intervenants ont mentionné que le partenariat n'est pas une culture ici au Québec, et que souvent malgré un discours contraire, dans les faits, les syndicats obtiennent peu de reconnaissance. L'État, selon le parti au pouvoir, aura une plus ou moins grande influence, mais l'ensemble du discours laissait sous-entendre que celui-ci détient la balance du pouvoir tant économique que politique. Présentement, la



prédominance néo-libérale laisse beaucoup de place à la libre entreprise selon plusieurs intervenants, et certains ont ajouté douter de la volonté de l'État de reconnaître l'acteur syndical comme un partenaire important. Ce qui provoque le questionnement actuel sur la participation future de la FTQ à la CPMT. En ce qui concerne les autres acteurs, les divers intervenants répondent que la FTQ reconnaît la convergence de l'action et de la philosophie syndicale, qui est décrite comme « d'être au service des travailleurs ». Les personnes rencontrées au nom de la FTQ conviennent tout de même qu'il existe des divergences de pensée en relation avec les actions à poser. De la même façon, il est admis que les acteurs du secteur communautaire et du milieu de l'éducation détiennent un certain pouvoir de décision à l'intérieur des institutions, mais qu'ils sont beaucoup moins présents dans le cadre d'un développement de la formation dans les milieux de travail.

Pour ce qui est de l'environnement interne (les membres), à la FTQ on dit procéder à l'analyse de leurs besoins, de leurs attentes et intérêts, avec des moyens traditionnels tels : les congrès, les colloques, les assemblées. Des sondages en milieu travail seront aussi commandés afin d'évaluer des besoins spécifiques, ou pour étudier un phénomène particulier relié à un secteur ou une région. Mais peu importe les processus choisis, et bien qu'ils soient peu précis l'ensemble des intervenants croient que ceux-ci sont démocratiques et permettent à tous les membres de faire valoir leurs points de vue. L'évaluation des besoins des membres relève dans les faits du syndicat local, ce qui laisse supposer à notre avis un certain éloignement de la FTQ et de sa base au sens propre. Et c'est ce qui, à notre sens, explique les réponses empreintes de bons sentiments et toutes générales que nous avons obtenues. Par contre, nous rappelons que deux intervenants ont tout de même mentionné qu'à leur niveau d'intervention, les membres ne sont pas très conscients à l'importance de la formation. Pour les uns à cause d'une vision que la formation peut porter atteinte au principe de l'ancienneté, pour d'autres, ils sont à lutter pour la survie même de l'association syndicale. Cela dit, en référant au propos de certains intervenants, nous croyons que la FTQ n'accorde pas trop d'importance au peu d'intérêt porté à la formation par certains groupes (syndicats locaux). D'autant plus que de « *faire changer les choses demande un travail de longue haleine* » (intervenant 6). Ainsi, selon eux, il ne faudrait pas que sous prétexte d'une fausse démocratie (trop de

consultations) empêcher un projet, une vision plus globale en lien avec l'importance de la formation. Régulièrement à ce sujet, en cours d'entrevue, les personnes rencontrées, ont référé à la situation qui prévalait dans les années 70 en lien avec la santé et la sécurité. Ce qui nous porte à croire que sans être explicitement mentionné, à la FTQ, on ne voudrait pas que les actions entreprises au niveau national, sectoriel ou régional en regard de la formation, soient mises en péril par les besoins trop fortement exprimés d'une minorité plus ou moins concernée. En fait, les changements originent toujours d'une direction proactive, et cette façon de faire est relié à la philosophie de la FTQ tel que nous l'avions exprimé dans la section 1.2.4. Dans les faits, nous pouvons aussi constater que cette façon de procéder ne va pas à l'encontre des choix stratégiques tels que proposés par Weil en 2000<sup>9</sup>, où dans cette optique les dirigeants syndicaux se doivent de faire des choix stratégiques en fonction des occasions offertes par l'environnement en respectant les principes et les politiques votées en congrès. En regard de la planification stratégique, cette nuance, croyons-nous, pourrait nous permettre d'assouplir (nuancer) un concept qui par ailleurs serait considéré comme trop rigide pour convenir aux structures syndicales, plus typiquement politiques.

À la FTQ, on s'est aussi doté d'objectifs relatifs à la formation continue, et on a établi des moyens d'action pour les atteindre. De façon plus générale, selon les répondants, à la FTQ on a déterminé que sensibiliser le *membership* à l'importance de la formation était un objectif important, et surtout associé au développement de la formation en milieu de travail. Nous avons aussi constaté que les priorités seront différentes selon le contexte régional ou sectoriel. Malgré cela, les répondants affirment que *la politique de présence* de la FTQ, permet une participation qui assure une représentation et la défense des intérêts de ses membres, surtout au sein de la CPMT et de CRPMT. Nous relevons qu'au sein de cette institution (CPMT et CRPMT), les priorités semblent reféter la philosophie, et la sensibilité de la FTQ à l'effet que la formation est un enjeu important. Concernant plus précisément les CSMO, les priorités sont établies en réponse aux demandes des secteurs, l'objectif plus global est d'être présent afin de s'assurer d'une bonne analyse du marché. En réponse à ces objectifs, les moyens d'action privilégiés seront : le partage de l'expertise, l'analyse sur le terrain, et la participation aux différentes instances. « *Mais entre les grands principes et la*

---

<sup>9</sup> Le lecteur peut référer à la section 1.4, pour plus de détails.

*situation sur le terrain, il y a un monde... un vide* » (intervenant 6) que nous discuterons dans notre prochain chapitre. Du reste, à la FTQ on a reconnu la négociation collective comme un moyen d'action privilégié dans les milieux de travail pour contribuer au développement de la formation et pallier les faiblesses de la loi 90. À cet effet, la FTQ travaille sur le volet multiplicateur en formant et informant les différents intervenants, sans compter que l'on préconise et favorise l'implication des syndicats locaux.

Après avoir ainsi résumé les résultats sur les composantes de notre première dimension de la formulation de la stratégie, nous proposons le passage à la prochaine section qui traitera de notre deuxième dimension soit la mise en œuvre de la stratégie, par l'analyse que font les intervenants des différentes ressources allouées et de l'organisation interne de la FTQ.

### **3.2 La mise en œuvre de la stratégie**

La stratégie syndicale ayant été formulée, l'organisation doit maintenant mobiliser ses ressources et les mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. C'est pourquoi, pour suivre notre modèle d'analyse, nous présenterons dans cette deuxième partie l'analyse des ressources et de l'organisation interne de la FTQ, qui sont les deux composantes de notre deuxième dimension de *la mise en œuvre de la stratégie* telle que décrite par Weil (1994).

Selon Weil (1994), les ressources de l'acteur syndical sont limitées; par ce fait, elles demanderont une gestion rigoureuse. Il faut donc que la FTQ évalue les ressources tant internes qu'externes ainsi que les habiletés accessibles dans son organisation (pour s'assurer d'une cohérence entre les buts poursuivis et ce qui est disponible). Cependant, dans le cadre de notre recherche nous avons surtout cherché à savoir l'importance des ressources consacrées à la formation. Puisque toujours, selon l'auteur, cela est révélateur de l'importance accordée à l'enjeu. Dans un premier temps, nous présenterons les propos que nous avons recueillis sur les perceptions des intervenants quant aux ressources financières, temporelles, matérielles et humaines qui sont consacrées par la FTQ pour chacune des institutions étudiées dans le contexte de la formation. Puis, nous compléterons cette section par l'analyse des ressources externes auxquelles la FTQ a eu recours.

Dans un deuxième temps, nous aborderons l'organisation interne de la FTQ; sa structure organisationnelle. Cette composante complète la précédente, puisqu'elle regroupe, d'une part, les ressources humaines et techniques mises à la disposition de la FTQ et d'autre part, les divers niveaux de la structure même de l'organisation syndicale. Nous croyons important de vérifier qui sont les personnes mobilisées par la FTQ par rapport à la formation et aux différentes institutions, ainsi que le soutien que l'organisation leur accorde pour exercer leurs fonctions, puisque l'expertise et la qualification des ressources humaines sont d'autres éléments importants à considérer selon Weil (1994). Les moyens mis en œuvre pour coordonner efficacement le travail

des divers répondants du dossier de la formation seront aussi examinés. Somme toute, cette partie nous amènera à comprendre comment la FTQ s'est structurée à l'interne afin de mettre en œuvre et de gérer le dossier de la formation à tous les niveaux.

### **3.2.1 Analyse des ressources**

Ainsi, après avoir formulé la stratégie à suivre, les acteurs syndicaux devraient analyser l'influence qu'auront les structures et les ressources internes sur la mise en œuvre de la stratégie et le comportement des organisations syndicales locales, régionales ou nationales. Les indicateurs de cette composante « ressources » seront les ressources en temps et en argent et les ressources externes en relation avec chacune des institutions, parce que Weil (1994 : 174) préconise que pour s'assurer de la mise en œuvre des stratégies choisies, les ressources de temps et d'argent doivent être disponibles et adaptées. De plus, elles doivent refléter l'importance accordée aux actions privilégiées et être cohérentes avec les stratégies choisies, bref elles doivent permettre de passer du discours aux actes. De manière à connaître la perception des répondants en rapport aux ressources internes consacrées par la FTQ pour la mise en place de leur stratégie dans le contexte de la formation, nous avons prévu une question pour chacune des institutions, et c'est dans cet ordre que nous présenterons les résultats. Mais auparavant nous ferons remarquer au lecteur que régulièrement en cours d'entrevues, la majorité des répondants ont mentionné un manque récurrent de temps, qui imposait un choix de priorités ou d'actions à poser. Alors qu'à la question précise concernant les ressources surtout en regard de la CPMT le discours fut très différent, plus nuancé. Nous reviendrons sur cette différenciation au moment de notre discussion.

#### **3.2.1.1 Les ressources internes en regard de la CPMT**

À la question : Diriez-vous que la FTQ consacre assez de ressources de temps et d'argent pour soutenir sa participation à la CPMT? Spontanément, treize intervenants ont répondu « *oui* », par la suite, sept intervenants ont nuancé « *oui, mais...* », les six autres ont poursuivi *oui, car...* . Tandis que deux intervenants répondaient « *ça doit* » et « *probablement* » sans plus d'explication, et qu'un autre n'avait aucune opinion sur le sujet. Une seule personne a clairement exprimé un manque de ressources, tout en

nuançant les inconvénients reliés à cette situation. Voici donc la présentation plus étayée de ces résultats.

Dans la catégorie des intervenants que nous appellerons les *oui, car...*, les différentes justifications ont été : les rencontres annuelles et au besoin; la tâche est incluse dans la description de poste; on nous donne les directions à suivre; la représentation, la continuité, la constance qui est offerte par la permanence; de bonnes instances et une bonne structure des permanents. Les réponses données par ces répondants étaient brèves et pour eux complètes. La réponse la plus élaborée à ce sujet provient de l'intervenant 14 et nous la résumons ici :

...Oui, la FTQ investit beaucoup... À preuve il y a deux personnes qui siègent à la CPMT; un représentant au moins sur chaque CRPMT et à la table régionale; d'une à trois personnes sur chaque comité sectoriel; plus un poste de permanent comme personne-ressource... De plus, jusqu'à présent, nous ne nous sommes pas fait jouer de tours... Il y a une bonne rétroaction.

Plusieurs intervenants en poursuivant leur réflexion, ont tempéré leurs propos. Ainsi, quatre d'entre eux, ayant reconnu que la FTQ est partout en région et sur les comités sectoriels et que cela est très bien, ont par la suite exprimé que, par ailleurs, il y a un manque de partage des informations, un manque récurrent de temps et un manque d'arrimage entre les comités sectoriels et les conseils régionaux, « *donc, peut-être un manque de ressources?* » (intervenant 8). Deux intervenants tenaient un discours passablement articulé et qui nous semble représentatif de certaines nuances énoncées lors de nos entrevues, ce qui nous incite à en reproduire une partie :

Oui, mais les moyens ne sont pas quantifiables... S'il fallait mettre un coût sur le temps et les énergies investies personne, aucun organisme n'aurait les moyens de mettre tant d'argent...C'est beaucoup et ce n'est pas encore assez...Le temps qui est requis amène des difficultés à recruter des participants à cause de la libération des gens... Un exemple : plus de 100 personnes siègent sur les comités sectoriels, il devient difficile de tous se rencontrer...(intervenant 12)

Oui, mais il me semble difficile d'en consacrer plus... Mais on devrait faire plus, car ce n'est pas sain qu'une seule personne suive le dossier depuis 9 ans pour la FTQ comme employeur et fournisseur de service. Mais si on regarde la FTQ comme une centrale et qu'on compare à la CSN où tout est plus centralisé, c'est mieux. Il y a aux conseils

régionaux, plus de quarante-cinq personnes qui représentent la FTQ et aux CSMO, une cinquantaine de personnes. Ce qui fait tout près de cent personnes impliquées dans le dossier de formation... C'est bon, la FTQ est celle qui a le plus de monde impliqué partout. Dans les conseils régionaux, nous avons 2 ou 3 sièges alors qu'à la CSN il y en a 1 ou 2, cela provient du mode de nomination des représentants qui sont nommés par le ministre (sur recommandation de la FTQ qui nomme les gens de la région et les syndicats) au prorata du nombre de syndiqués et de travailleurs. Dans la structure du partenariat de la CPMT, c'est la FTQ qui est la plus impliquée. (intervenant 1)

Par la suite, même si dans un premier temps l'intervenant 7 a répondu oui, à la lumière des commentaires ajoutés, sa pensée est plus limitative et nous la classerions dans les *oui-non* c'est-à-dire « *oui, elle consacre selon ses moyens...mais est-ce le temps nécessaire?* » (intervenant 7) tandis que l'intervenant 6 en dépit de sa réponse négative spécifiait que malgré la rareté des ressources (manque de budget et de personnel), « *... avec ce que l'on a, on fait des miracles, on fait très bien avec ce que l'on a.* »

Ainsi selon l'analyse que font les intervenants de la FTQ, celle-ci semble (selon ses moyens) consacrer suffisamment de temps et d'argent à sa participation à la CPMT et aux CRPMT. Nous reviendrons sur le paradoxe du manque récurrent de temps maintes fois exprimé (en cours d'entrevue) dans le cadre de notre discussion au prochain chapitre. Nous allons maintenant regarder l'analyse des ressources internes consacrées par la FTQ en regard de sa participation aux CSMO.

### **3.2.1.2 Les ressources internes en regard des CSMO**

Toujours en rapport avec l'analyse des ressources internes que consacre la FTQ à sa participation aux institutions, nous avons opté pour la même formulation de question, mais cette fois en regard de la participation de la FTQ aux CSMO.

Dans le contexte des CSMO, étant donné que ce sont les affiliés qui nomment et qui délèguent, le représentant, à cause du volet sectoriel, seulement quatre intervenants ont été affirmatifs, pendant que six refusaient de se prononcer, cinq étaient négatifs et deux ambivalents. Un des intervenants croit que dans son sens large, ou la définition large de centrale syndicale, la FTQ consacre assez de ressources, en incluant la

CPMT. Près de 100 personnes siègent au nom ou comme représentant de la FTQ, dans le contexte de la formation. Deux intervenants, en tant que permanents syndicaux, disent que oui, puisque la participation aux comités sectoriels fait partie de la description de tâche, en conséquence ils doivent organiser leur temps pour être présents. Règle générale, il n'y a pas de problèmes, sauf comme le mentionnait l'intervenant 17, en année de négociation, puisque *« pour les syndicats ce sont souvent les mêmes intervenants qui oeuvrent dans différents dossiers, alors il faut à l'occasion choisir selon la priorité du moment »*, et *« ... il faut savoir doser, car passer ses grandes journées en comité quelle en serait vraiment l'utilité? »* Un autre intervenant siégeant au comité sectoriel et au conseil régional croyait lui aussi que oui, la FTQ consacre assez de ressources, puisque sa participation lui permettait de faire le pont entre les deux organismes.

Deux personnes étaient plus incertaines. Au premier abord elles avaient tendance à croire que oui, mais comme elles ne participent plus aux comités sectoriels, et qu'elles se questionnaient l'une au sujet du manque de communication entre les deux institutions, et l'autre au sujet des ressources financières (les coûts de libération), elles n'étaient finalement plus convaincues que c'était assez. Tandis que l'intervenant 7 exprimait : *« On met beaucoup d'effort pour former nos gens qui participent, c'est une priorité, mais si on avait plus de revenus, on pourrait faire plus. »* Un autre intervenant (8) mentionnait qu'il existe un problème de remplacement, car souvent les sections locales n'ont pas les moyens de libérer des représentants (autant pour la formation requise que pour assister aux réunions), alors si la FTQ ou l'affilié ne défraie pas les coûts de libération, il n'y aura personne pour aller aux rencontres. Au sujet des sections locales, trois répondants pensent qu'elles se sentent peu concernées par la participation aux comités sectoriels, elles ne croient pas que la participation fasse partie de leur mandat, mais relève plutôt de leur association. Certains intervenants reconnaissent que les ressources provenant de la FTQ sont plus limitées et que les actions entreprises dépendent de la conjoncture du secteur et que celle-ci déterminera où seront investies les ressources de temps, d'argent et d'énergie. Dans le cadre de nos entrevues, c'est au moment des questions sur les ressources concernant les comités sectoriels, que la dichotomie des discours entre les différents niveaux d'intervention (entre la volonté et la réalité) est apparue plus flagrante. La grande



autonomie des affiliés, rend la FTQ moins directement impliquée; pourtant, puisque l'action des CSMO est plus concrète et directement sur le terrain, se sont les CSMO que la FTQ entend privilégier dans le futur dans le contexte de la formation. Nous reviendrons sur ce phénomène, dans le quatrième chapitre.

Ainsi, selon la majorité des intervenants, les ressources qui proviennent directement de la FTQ semblent plus limitées; il n'y a qu'une seule personne-ressource, pour répondre aux questions et guider les actions concernant les comités sectoriels. Même si selon la majorité des personnes interrogées, cette personne-ressource est très disponible et compétente, elles constatent tout de même un manque de coordination entre l'action nationale, régionale, sectorielle et locale. Toutefois, la FTQ par le biais de ses affiliés, consacrerait assez de ressources pour soutenir sa participation aux comités sectoriels, puisqu'à ce moment, cinq des intervenants siégeant sur un comité sectoriel, reconnaissent organiser leur agenda en conséquence. En réalité, la FTQ s'est assurée au départ d'une bonne répartition et d'une bonne représentation des affiliés dans chaque secteur; par la suite, les remplacements se font par les syndicats affiliés, comme nous ont expliqué deux intervenants. Cette explication pourrait somme toute justifier l'abstention ou l'ambivalence des propos obtenus. Ce qui nous amène à la gestion de la loi 90 et du FNFMO.

### **3.2.1.3 Les ressources internes en regard de la gestion de la loi 90 et du FNFMO**

Concernant la perception des répondants en regard des ressources déployées pour la gestion de la loi 90 et du FNFMO, par la FTQ, quatre intervenants se sont finalement prononcés, tandis qu'un autre croyait que c'était certainement correct, puisqu'il avait obtenu les subventions demandées lorsqu'il avait présenté une demande au FNFMO. Les quatre intervenants ont reconnu que la FTQ consacrait le temps nécessaire à la gestion de la loi 90 et au FNFMO, puisqu'il y avait : une personne à temps plein sur le dossier (toujours la même); des programmes conjoints; des échanges entre les formateurs des services de l'éducation; beaucoup de documentation; une bonne préparation pour la participation à la CPMT ; des comités de travail; une bonne implication dans les différents conseils régionaux et comités sectoriels. Un des

intervenants a mentionné que cela faisait partie de son travail, tandis que douze répondants se sont abstenus de répondre, en admettant qu'ils ne sont pas directement concernés ou responsables du dossier de gestion de la loi 90 et du FNFMO. Donc, pour la grande majorité des intervenants, la gestion de la loi 90 se fait ailleurs que dans leur champ d'intervention. De fait, certains intervenants ont mentionné que la gestion de la loi 90 se manifeste à un niveau dans la structure où peu d'intervenants sont concernés et tout comme pour les CSMO, cela pourrait selon nous, en partie justifier l'ambivalence ou l'abstention des répondants.

#### **3.2.1.4 Les ressources externes**

Le recours à des ressources externes pourrait aider l'acteur syndical à suppléer à différents besoins et lui permettre de mieux cibler ses actions (Weil;1994). Donc, en vue d'enrichir notre partie sur l'analyse des ressources nous avons choisi de questionner tous les répondants : à savoir si la FTQ avait eu recours à des ressources externes pour soutenir sa participation aux différentes institutions. Et si oui, quelle appréciation en avaient-ils faite?

Dans le cadre, de ce questionnement, les réponses ont beaucoup varié, selon le niveau d'intervention. Plusieurs répondants ont reconnu appeler la personne-ressource FTQ, qui elle orientait les actions, ou entreprenait les recherches nécessaires. D'autres intervenants ont précisé qu'ils avaient eu des besoins pointus et qu'ils avaient alors accordé des mandats précis à différentes firmes pour des études et des programmes mettant l'accent sur, entres autres, comment : changer les perceptions, vaincre les préjugés en regard de la formation professionnelle, prévenir le décrochage scolaire, aborder la problématique des travailleurs de plus de 45 ans, et l'intégration des handicapés et des immigrants. Un autre intervenant a fait référence au Congrès du travail du Canada (CTC), pour son expertise et sa connaissance en relation avec les autres syndicats et les comités sectoriels ailleurs au Canada. Quelques-uns ont parlé de protocoles de recherche avec différentes universités. À l'occasion de colloques et de congrès à la FTQ, ils ont souvent eu recours à des conférenciers (notamment des avocats, des chercheurs) invités pour parler des enjeux et des défis à venir pour le milieu syndical. Le Fonds de Solidarité a été cité comme ressource externe pour son

expertise dans le développement social et économique. Pour les répondants concernés, tous ces recours sont des compléments, qui souvent ne sont pas en réponse à une institution spécifique, mais plutôt un questionnement sur un phénomène social et son implication pour les intervenants syndicaux. Le débat de société qui ainsi apparaît, nécessite selon eux un approfondissement par des spécialistes pour alimenter et enrichir les débats qui permettront par la suite à la FTQ de prendre position. Ainsi, à la FTQ, lorsque le besoin se présente et cela peu importe le niveau d'intervention, sans aucune hésitation les intervenants ont recours à des ressources externes. Le niveau d'intervention et les ressources financières influenceront alors les ressources externes utilisées. Dans la prochaine section nous allons vérifier qui sont les personnes mobilisées par la FTQ par rapport à la formation et aux différentes institutions, ainsi que le soutien que l'organisation leur accorde pour exercer leurs fonctions.

### **3.2.2 Organisation interne**

Nous aborderons maintenant l'organisation interne de la FTQ; sa structure organisationnelle. Cette deuxième composante complète bien l'analyse de la mise en œuvre de la stratégie puisqu'elle regroupe, les ressources humaines et techniques à la disposition de la FTQ et les divers niveaux de la structure de l'organisation syndicale. À cet effet, nous citons ici l'intervenant 17 : *« Une famille syndicale demande loyauté et dévouement... l'appartenance syndicale est tatouée. »* Donc, nous croyons important de vérifier qui sont les personnes désignées pour participer aux différentes institutions et comment elles sont mobilisées, parce que Weil (1994) considère que la structure organisationnelle des syndicats est au premier abord une contrainte pour eux. Pour la même raison, nous avons demandé aux répondants d'évaluer le soutien et les moyens de coordination prévus par la FTQ pour appuyer les participants et ainsi vaincre les résistances et s'adapter. Dans la prochaine section, nous présenterons dans l'ordre : les mécanismes de délégation, les formes de soutien et les mécanismes de coordination.

### 3.2.2.1 Les mécanismes de délégation

Dans un premier temps, dans le cadre de l'organisation interne, nous avons interrogé tous les intervenants de façon à vérifier qui étaient les personnes désignées à siéger au niveau des institutions paritaires, et quels étaient les critères de sélection.

En ce qui regarde la CPMT, c'est le secrétaire général de la FTQ et un des vice-présidents qui sont désignés pour siéger à la CPMT. Les groupes de travail et le soutien technique reliés à Commission des partenaires sont assurés par les différents conseillers (employés de la FTQ) en fonction de leur spécialisation.

Les personnes appelées à participer aux conseils régionaux, au nom de la FTQ seront *nommées par le ministre* qui pourrait avoir des exigences (par exemple une femme, une personne membre d'une minorité), mais qui prendra compte des recommandations que lui fera la FTQ. Les candidats seront entre autres des militants actifs, des conseillers intéressés par la formation ou des présidents de syndicat local libérés à temps plein et qui ont des disponibilités. Plusieurs intervenants ont mentionné que souvent, il y aura le recoupement des mêmes personnes à l'intérieur des Sociétés locales d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE) et des CRPMT et les autres.

Pour ce qui est des nominations au sein des CSMO, celles-ci sont faites par les syndicats affiliés. Les critères seront entre autres choses : la connaissance du milieu, la capacité de mettre son pied à terre, et bien sûr avoir de l'intérêt. Trois intervenants ont toutefois spécifié qu'ils recrutaient des militants engagés, des représentants syndicaux, et des permanents (employés de la centrale affiliée) intéressés, car il y a peu d'enjeux politiques, selon eux au sein des comités sectoriels. Chaque affilié prend le bout qui lui revient afin de choisir la personne la plus représentative. Ce sont des gens qui viennent de la structure, *« car tant l'affilié que la FTQ ne pourraient survivre s'il n'y avait pas d'implication personnelle des représentants et des militants, c'est un mode de vie. »* ainsi que le spécifiait l'intervenant 17.

Ainsi, majoritairement, les répondants ont confirmé que ce seront des permanents ou des représentants des affiliés de la région ou du secteur concerné, des gens qui croient

que l'on peut changer des choses, qui siégeront aux institutions paritaires puisque les membres de la base sont très limités à cause des coûts et du peu de vision pour l'ensemble. Malgré cela, un des intervenants a reconnu que deux militants soutenus par leur section locale, siégeaient sur le CRPMT de sa région, ce qui selon lui, démontre de l'avancement dans la réflexion sociale et syndicale, car cette participation demande d'être ouverte aux autres et à autre chose que la défense locale. En outre, cet intervenant est aussi conscient que ça prend des moyens, pour défrayer les coûts des libérations reliés à leur participation. Donc la structure de l'organisation syndicale (autonomie et décentralisation) de la FTQ devient une réalité incontournable. À cause de cette structure et des ressources nécessaires, nous avons cherché à connaître qui pouvait être désigné au sein des institutions. Maintenant, nous regarderons quelles sont les différentes formes de soutien (identifiées par les répondants) la FTQ met au service des participants aux différentes institutions.

#### **3.2.2.2 Les formes de soutien**

Quelles sont les formes de soutien que la FTQ met au service des représentants syndicaux participants à la CPMT, aux CSMO ainsi qu'aux responsables de la loi 90 (FNFMO) pour l'accomplissement de leurs fonctions? Les formes de soutien décrites par les différents intervenants incluront toutes les mesures mises en place en vue de soutenir les délégués dans l'exécution de leur mandat tel : soutien de type-conseil, séance de formation, bulletins syndicaux, colloques, documentation, communication, etc.

Plusieurs intervenants (selon l'institution) ont reconnu être invités à une réunion annuelle regroupant l'ensemble des délégués, tout en reconnaissant que malheureusement les rencontres régionales et sectorielles n'avaient pas lieu au même moment. De plus, certains intervenants (5) ont mentionné que cette année ils n'avaient pas pu assister à la rencontre, faute de temps, pendant qu'un autre précisait qu'elle n'avait pas eu lieu. Les participants aux conseils régionaux ont aussi expliqué qu'à cette occasion, ils rencontraient les deux membres représentant la FTQ à la Commission des partenaires et le permanent syndical FTQ (personne ressource). Ces rencontres, peu importe qu'elles soient sectorielles ou régionales, sont considérées par

les intervenants comme un lieu d'échanges privilégiés qui favorisent la création d'un réseau et une meilleure circulation de l'information, un partage des dossiers et des mesures préconisées en fonction des différentes régions et des problèmes rencontrés.

Il y a un permanent (employé de la FTQ) comme personne-ressource pour le dossier formation. Cette personne a pour mandat de : répondre aux questions, fournir les informations, voir à la circulation des différentes publications, organiser les rencontres, et au fur et à mesure, fournir l'aide et répondre aux différents besoins exprimés selon le stade des projets, et coordonner les actions. Ce même permanent assure le soutien technique des représentants à la CPMT qui ensuite pilote le dossier au C.A. Il siège aussi sur quelques comités sectoriels et sociaux, et produit du matériel didactique destiné à appuyer la formation et venir en aide aux sections locales pour tout ce qui concerne la formation tant pour négocier des clauses de formation, que recevoir des subventions, etc. Les syndicats ne gèrent pas la loi 90, mais bien le dossier de la loi 90 alors il faut offrir du soutien, de l'information et aider les syndicats selon leurs besoins, nous expliquait justement le permanent.

À la FTQ, la formation de tous les délégués est importante. Elle est mise à jour, par l'envoi de bulletins d'information (généraux ou spéciaux), ou lors de la rencontre annuelle. Selon plusieurs, une formation de base a été donnée à toutes les personnes nommées aux conseils régionaux, pour représenter la FTQ. Il existe aussi une politique qui permet aux employés de la FTQ de prendre des congés pour terminer des études (une maîtrise par exemple). Des séances de formation sur le développement économique et régional ont été organisées par le fonds de formation du Fonds de Solidarité. Un département de documentation et un service de recherches (enquêtes, études) sont disponibles comme l'ont mentionné plusieurs répondants. Des colloques, des conférences, des forums sont aussi des moyens souvent mis en place pour aider les divers participants tant au niveau régional que sectoriel.

Deux intervenants provenant des comités sectoriels, ont reconnu que sans être un soutien direct, le soutien politique offert par la FTQ à un certain moment fut très apprécié. Les syndicats affiliés s'assurent du soutien à l'interne, mais lorsqu'un besoin à plus grande échelle se fait sentir, ceux-ci dirigent les demandes à la FTQ. Dans les secteurs où cohabitent plusieurs syndicats « *la FTQ s'assure que tous les intervenants*

*dansent le même tango, car la force des syndicats, demeure la force du nombre »* (intervenant 13).

Avant de passer aux mécanismes de coordination, nous voulons conclure cette section par ce bref commentaire provenant de l'intervenant 12 :

...Le soutien est peut-être déficient, car il manque de rencontres, de partage, mais cela ne sera jamais assez... Parce que l'on sort de ces rencontres avec beaucoup d'informations et de données et l'on ne sait pas toujours, comment s'en servir... Mais en bout de ligne, l'important c'est que le projet augmente la qualité de l'emploi de la main-d'œuvre.

Dans l'ensemble, les intervenants conviennent que la FTQ donne un bon soutien, elle semble en effet vraiment miser sur l'effet multiplicateur. Si un certain imbroglio semble présent, il pourrait provenir de la présence des divers paliers (affiliés, locaux, nationaux).

### **3.2.2.3 Les mécanismes de coordination**

Nous compléterons cette analyse de la deuxième composante *organisation interne* de la dimension de la mise en œuvre de la stratégie syndicale en regardant si la FTQ s'est donné des moyens pour assurer une coordination des actions des représentants syndicaux participant à la CPMT, aux CSMO et à la gestion de la loi 90 (FNFMO). Pour ce faire, nous avons demandé aux intervenants s'il existait (à leur connaissance) : des mécanismes de concertation, de mise en circulation de l'information, des réseaux de participants, des réunions intersectorielles, entre les instances régionales et sectorielles, etc.

Bien que la personne-ressource tant pour les comités sectoriels, que pour les conseils régionaux et la Commission des partenaires soit la même, il fût reconnu par la plupart des intervenants qu'il y a un manque d'arrimage entre les différents niveaux d'intervention. D'ailleurs, cette personne elle-même a reconnu que son intervention dans les CSMO se limitait aux besoins exprimés. « *Ce n'est plus comme au démarrage, les CSMO ont plus d'autonomie maintenant.* » Les spécialistes sont les gens qui siègent aux CSMO. La FTQ interviendra au niveau d'Emploi-Québec pour

des programmes spécifiques, des projets de formation. La FTQ répondra à des demandes de support technique et de soutien administratif, et cela, pour les différentes institutions.

Quoique tous les intervenants aient mentionné qu'il y avait des réunions annuelles, aucun n'a pu ou n'a voulu considérer celles-ci comme un moyen de concertation ou de coordination de l'action, puisque les rencontres ne sont pas systématiques, mais bien en réponse aux besoins, entre les différents secteurs ou entre les régions. Les intervenants qui ont la chance de participer à la table métropolitaine, se rencontrent plus fréquemment, et les réunions regroupent des intervenants qui participent tant dans les secteurs que dans les régions du Montréal métropolitain. Tandis que deux autres intervenants précisaient qu'ils siégeaient sur un comité sectoriel et sur un conseil régional, ce qui leur permettait de faire le pont entre les différentes institutions, et augmentait d'autant selon eux, la concertation et la coordination des actions. Cette double participation leur a fait développer une habitude de consultation, permettant d'éviter les dédoublements des études et favoriser un regroupement des besoins pour une meilleure utilisation des fonds disponibles et une concertation des actions face aux annonces gouvernementales.

Mais malheureusement comme l'a précisé la majorité des intervenants, les CSMO prennent des décisions pour leurs secteurs, et souvent il n'y a pas de vue d'ensemble. Il faudra augmenter la cohérence de telle sorte que tous les représentants sachent dans quelle direction la FTQ veut aller, quelle tendance influencera la direction des CRPMT. Beaucoup d'intervenants trouvent que la cohérence nationale est déficiente, et cela même si chaque région est représentée par 2 -3 représentants de la FTQ. En effet, ceux-ci ne se rencontrent qu'une fois par année et encore, s'il n'y a pas d'autres priorités. Par contre, lorsqu'elle a lieu cette rencontre est l'occasion d'un bilan, et de l'évaluation des problèmes, selon les intervenants qui se sont prononcés.

Sans l'ombre d'un doute, nous pouvons donc rapporter une forte insatisfaction des répondants concernant le déficit de coordination entre les instances sectorielles et régionales. La fréquence des rencontres varie considérablement d'un intervenant à l'autre allant d'une rencontre mensuelle à une selon les besoins. De plus, à trois



reprises, un commentaire concernant la documentation trop élevée fût émis, l'information devrait être sélectionnée nous a-t-on dit. Pour terminer, un des intervenants en place depuis un an, se demande si, à la FTQ, quelqu'un sait qu'il siège sur le CSMO de son secteur, personne ne lui ayant fait parvenir d'invitation aux différentes rencontres énumérées, d'informations ou demandé un quelconque rapport.

### 3.2.3 En résumé la mise en oeuvre

La mise en oeuvre de la stratégie exige une adaptation des ressources de manière à rejoindre les stratégies formulées. Dans cette section de la mise en oeuvre, nous avons pu constater lors de nos entrevues et de notre analyse documentaire que l'importance des ressources consacrées par la FTQ, correspond en partie, à l'importance qu'elle attache au dossier de la formation. Il y a une cohérence et une suffisance généralement reconnues pour ce qui est des ressources consacrées à la participation de la FTQ à la CPMT et aux CRPMT. Comme l'expliquait l'intervenant 1 aux conseils régionaux *« des deux ou trois sièges occupés par la FTQ, un est octroyé au conseiller FTQ pour s'assurer d'une continuité pour permettre d'intégrer et de former les nouveaux qui arrivent. »* Tandis qu'en regard des CSMO, l'autonomie des affiliés au sein de ces comités fait en sorte que les répondants perçoivent plus la FTQ comme un chien de garde, qui s'assure d'une répartition équitable et d'une bonne représentation des affiliés selon les différents secteurs; et qui interviendra si nécessaire au besoin, à la demande. D'où la perception des répondants que la FTQ consacre moins de ressources pour sa participation aux CSMO.

En relation avec la gestion de la loi 90, rappelons que seulement quatre intervenants se sont prononcés, mais pour un verdict relativement positif. Dans l'ensemble, les répondants constatent aussi que sont souvent les mêmes personnes qui s'impliquent dans les différents dossiers, incluant la formation, parce qu'il faut prendre en compte les coûts de remplacement et de libération, et que les syndicats locaux sont peu en mesure d'apporter leur implication tant par leur manque d'intérêt, que de connaissance et de ressources. Ainsi, même si selon eux la FTQ consacre suffisamment de ressources, cela ne saurait jamais être suffisant, parce qu'il y aura toujours un manque

de temps, d'argent et des priorités qui changeront avec le contexte. En rapport avec les ressources externes, la majorité des intervenants (employés de la FTQ) ont reconnu qu'au besoin, la FTQ recourrait à différents types d'expertises, tandis que les intervenants relevant des affiliés en premier recours appelaient le permanent de la FTQ.

Pour ce qui relève de l'organisation interne, le palier d'intervention de l'institution influencera (national, régional, sectoriel) la désignation des participants. À cet effet, rappelons que deux personnes de l'exécutif national (bureau) siègent à la CPMT; les délégués aux CRPMT sont nommés par le ministre sur recommandation de la FTQ; aux CSMO, les affiliés désignent les participants. La plupart des personnes désignées sont des représentants ou des permanents syndicaux, à cause des disponibilités de temps et d'argent. Le soutien mis à la disposition des participants, semble aussi varié que satisfaisant, allant de l'information à la formation, aux rencontres formelles et informelles, le téléphone, l'internet ou en personne. Le soutien sera politique, économique ou éducatif, et à cet égard, la majorité des intervenants se sont déclarés relativement satisfaits. Là où le bât blesse, c'est au niveau des mécanismes de coordination. L'insatisfaction est généralement répandue, même si les intervenants ont reconnu qu'il existe des mécanismes, ils reprochent surtout le peu de communication entre les différentes tables, le manque de cohésion entre les régions et les secteurs. D'autant plus, disent-ils que les ressources sont souvent limitées, une meilleure cohésion permettrait un échange d'information, éviterait les doublons, permettrait un partage de solutions, ce qui serait susceptible d'éviter la répétition de certaines erreurs, prévenir les mauvaises surprises ou faciliter le règlement de certaines difficultés. L'information reçue lors des rencontres (régionales ou sectorielles) serait considérée comme trop volumineuse, pas assez ciblée, par certains intervenants qui justifient cette remarque par le manque de temps pour se l'approprier.

Nous avons à présent complété deux des trois dimensions distinguées par Weil (1994) et reprises par notre modèle d'analyse concernant le processus de planification de la stratégie de l'acteur syndical. Nous pouvons dès lors achever ce chapitre avec la troisième section qui traitera de l'évaluation de la stratégie.

### 3.3 Évaluation de la stratégie

Le but d'évaluer la stratégie est de s'assurer que celle-ci (en matière de formation) est appropriée et efficace, c'est-à-dire qu'elle correspond aux objectifs fixés. L'évaluation permettra de boucler la boucle, de jauger l'atteinte des objectifs puis d'adapter la stratégie en fonction des résultats obtenus comparativement aux résultats désirés.

Mais dans le cadre de notre recherche ce que nous voulions vérifier ce n'est pas tant les critères d'évaluation utilisés, mais bien si à la FTQ, il y a une évaluation de la stratégie qui autorise une rétroaction et des ajustements. Pour ce faire lors de nos entrevues, nous avons interrogé les intervenants : « *Avez vous procédé à une évaluation (avez-vous fait un bilan) de votre participation au sein de ces institutions (CPMT, CSMO)?* » Si oui : « *Comment avez-vous procédé?* » et « *Quel était le bilan?* ». Nous avons constaté ici aussi que la façon de faire ou non une évaluation de la stratégie relève d'abord d'une attitude personnelle plutôt que d'une directive provenant de la FTQ comme telle. Le niveau d'intervention de l'intervenant affectera également les réponses obtenues.

Ainsi, en premier lieu, nous devons prendre en compte que tous les intervenants ont spontanément évalué la stratégie syndicale en relation avec leur participation aux différentes institutions. À cet égard, trois intervenants diront faire des évaluations plus formelles, à la demande des affiliés ou pour répondre à un problème précis du secteur d'intervention. À ce sujet, voici comment ils ont procédé et leur conclusion :

La FTQ a demandé de faire une évaluation de la table métropolitaine et du CRPMT de Montréal pour savoir si le fonctionnement est adéquat, et si les personnes en place sont aux bonnes places... Car les mesures à l'emploi seront différentes selon les régions... et souvent l'évaluation se fait pour savoir qui fera le remplacement d'une personne lors d'un départ ou d'une mutation...(intervenant 12)

...Je produis un apport annuel aux sections locales et à l'affilié, à partir des critères établis en début d'année.... Au CRPMT il y a de 23 à 30 personnes présentes à la table...à la table métropolitaine l'argent des FNFMO est là... Les présidents de chaque CPRMT régional ainsi que

celui CRPMT de Montréal y siègent, en plus du recteur des HEC, de représentants de trois centrales syndicales, six patrons, et des *leaders* communautaires. Les rencontres durent trois heures...il y a des sous-comités, mais sans agenda, alors cela n'avance pas comme ça devrait... C'est trop gros et pas structuré...(intervenant 8)

...À l'intersyndicale, au moment du départ du représentant qui siégeait depuis 10 ans au CSMO nous nous sommes questionnés à savoir si on devait le remplacer...et le bilan était qu'il faut maintenir notre présence au sein du CSMO et pour deux raisons principales : un pour s'assurer que les employeurs respectent les décisions qui sont prises, ensuite il faut prendre en compte que les CSMO sont une table de concertation. (intervenant 17)

Cinq intervenants ont admis faire une évaluation personnelle, et se questionner sur la pertinence de leur participation, en regard des résultats obtenus. Certains feront une évaluation après chaque changement important comme, entre autres un changement de ministre et de juridiction; un autre avouera le faire de façon continue, soit après chaque rencontre, les deux autres de façon plus sporadique. Cette évaluation informelle met en lumière la pertinence, l'influence et l'apport de leur participation au sein des différentes institutions. Nous rapporterons ici, pour mieux cerner le propos et le genre de bilan, un résumé de trois intervenants :

...Oui, personnellement depuis plus de dix ans à chaque changement de ministre ou de gouvernement, j'ai fait des évaluations... notamment quand la SQDM est devenue Emploi-Québec et lors de la fusion d'Emploi-Québec avec ministère de la sécurité du revenu... Je questionne des collègues pour voir si les autres anticipent la même chose que moi... Cela nous permet de préparer des stratégies pour contrer les impacts négatifs... Un exemple : depuis la fusion, il y a une augmentation des pressions pour réduire le coût de la sécurité du revenu et les fonds servent à réduire le nombre de prestataires... C'est ainsi que la recherche d'emploi pour la personne qui est au chômage ou pour celle au travail, qui veut changer de boulot dans le but d'améliorer ses conditions de travail devient défavorisée, par la contrepartie qui est de sortir les gens du BS et ainsi réduire le nombre de prestataires par le fait même réduire les coûts de sécurité du revenu... *Je me suis demandé : poursuivre ou pas?* (intervenant 2)

Oui je fais un bilan personnel, après chaque rencontre je me questionne sur ma participation... Je fais aussi un bilan de l'influence de l'État et des directions régionales... et la question que cela m'amène à me poser : « *Comment je pourrais augmenter l'influence du mouvement?* »

Une bonne manière serait de faire des tours de table dans les rencontres annuelles pour savoir comment cela se passe ailleurs, pour aider à s'améliorer, et profiter des forces et des moyens d'action des autres et ainsi mieux contrer nos faiblesses....Pour ce qui est d'un bilan régional : c'est très lent et il faut être à l'affût, car il est difficile de suivre tous les dossiers, de lire toute la documentation...La direction régionale mâchouille tous les documents et arrive avec des résolutions et des recommandations toutes préparées...Souvent les sujets ne sont pas faciles et dans des réunions de cinq heures, il n'y a pas de grande analyse possible...« *La participation se fait sans partenariat véritable, les revendications sont plus patronales que syndicales. Les décisions sont prises sans assez de discussions et sans véritables consensus par exemple le plan d'action régional triennal était tout pondu d'avance* » alors, cet intervenant juge sa participation faible, il fait le constat que son implication devrait être augmentée dès le départ et non pas après que « *le fonctionnaire ait rodé la machine et fasse parvenir la documentation à la dernière minute* » (intervenant 6)

...Je fais une évaluation personnelle et une des questions c'est : « *Sommes-nous partenaires pour la formation et le recyclage de la main-d'œuvre?*... » Après le reste du mandat est en vertu de la société je crois... Mais je fais aussi une évaluation de la façon de faire en regard du mandat, est-ce compatible, ou non? Comment sont les relations dans le comité, entre les employés, les fonctionnaires et les décideurs?... Il faut un espace pour agir... (intervenant 12)

Sept autres intervenants spécifiaient qu'ils ne faisaient pas d'évaluation formelle de leur stratégie de participation, puisque l'enjeu ne vaut pas cette démarche officielle. Pour certains d'entre eux, les institutions sont fragiles à cause des changements de gouvernements et des budgets restreints. C'est un processus très lourd (la participation) expliquait un autre et il y a beaucoup de documents à lire, alors il devient difficile d'argumenter et de contester les professionnels d'Emploi-Québec, car ils travaillent sur les dossiers à temps complet. Les objectifs sont souvent fixés par consensus et trop diversifiés. L'intervenant 9 nous spécifiait : « *La pénurie de main-d'œuvre a pour conséquence que le marché s'auto-régule. Regarde avec la fourrure, la boucherie...* » Les CSMO seront remis en question de toute façon « *si la machine coûte plus cher que les services rendus... l'objectif premier est d'aider les membres, et non pas de faire vivre un organisme...* » (intervenant 10).

Il nous a semblé, que pour ces répondants il y avait une certaine confusion entre la stratégie syndicale et celle des institutions, mais par la suite (au fil des entrevues) nous

avons cru comprendre que ceux-ci évaluaient que si les impacts provenant de l'institution sont positifs leur participation est justifiée, sinon ils ne seraient pas là.

Nous désirons poursuivre sur l'évaluation de la stratégie avec les propos de l'intervenant 14, puisqu'ils expriment en synthèse plusieurs perceptions émises par les différents intervenants. Son premier constat « *Le partenariat a un sens : progresser, développer, investir...* ». L'évolution des différents dossiers fait que « *l'évaluation est perpétuelle.* » Aucun doute, pour lui, « *la CPMT et les CSMO ont un avancement qui n'est plus ponctuel ce qui oblige à poser des analyses diagnostiques en continu, en mouvement.* » S'appliquant à la CPMT son évaluation en est que :

Le vrai recul de la CPMT aurait été si le gouvernement avait voulu noyer la commission des partenaires... Les partenaires pensaient à recréer la SQDM au niveau local, car c'est un bon outil pour travailler ensemble, indépendants et autonomes... C'est un processus en évolution : comité de reclassement, CAMO, SQDM puis CPMT c'est l'évolution, le changement...

En fonction de quoi il faut réévaluer les grands regroupements, questionne-t-il. Il faut être prudent, car cela pourrait justifier la démission de certains acteurs. La libre entreprise demeure responsable de la formation. Il faut voir à favoriser le développement des secteurs. Selon lui, l'évaluation de la stratégie passe par une exigence de *faisabilité* pour les 3 institutions, avec des indicateurs de résultats.

Dans le même ordre d'idées, une des personnes rencontrées nous a affirmé, qu'en ce moment, il y avait une évaluation de *la politique de participation* à l'intérieur du conseil de la FTQ, en vue du prochain congrès. De plus, toujours selon cette même personne, un groupe focus sur les régions est en cours et le bilan provisoire semble positif. En outre vers l'automne, devrait paraître un rapport concernant les CSMO<sup>10</sup>. Les CSMO ont été évalués selon le financement, leur orientation, leurs interventions. Ce rapport vient d'être achevé par un comité que présidait un membre de l'exécutif de la FTQ, nous a confirmé cette personne. Pour parfaire sa réponse, cet intervenant s'appuie sur son expérience et constate que concernant la participation aux différentes institutions, il faut au moins un an pour comprendre les mécanismes, et deux ans pour

---

<sup>10</sup> Ce rapport a été publié en octobre 2004.

être à l'aise, car la majorité des participants au début sont très critiques, et ont souvent l'impression de perdre leur temps. Depuis 1995, c'est le même noyau de participants, alors il remarque que l'intérêt est plus marqué. Les participants ont une meilleure expertise, une plus grande capacité d'action, qui se transposent en impact positif, les gens se sentent compétents. Cet intervenant reconnaît aussi qu'il fut difficile de s'approprier tout cela à l'origine, dans ce temps-là, une rencontre de deux jours, deux fois par année était nécessaire tant pour les participants aux comités sectoriels que pour ceux des conseils régionaux. En ce qui a trait aux comités sectoriels, plus particulièrement, la façon de faire est différente, puisque ce sont les syndicats affiliés qui désignent les représentants. Le rôle de la FTQ se limite à offrir un soutien technique. Les affiliés sont autonomes sur leurs plans d'action sauf en ce qui relève des grandes orientations nationales votées en congrès et sur ce qui se décide à la CPMT. Comme l'exprimait autrement cet intervenant, l'analyse et l'intervention sectorielle sont suivies par la FTQ.

Dans un autre ordre d'idée, l'enjeu même de la formation a été évalué par deux intervenants; l'intervenant 12 constatait que la formation :

...c'est payant sinon on n'en ferait pas. C'est rentable même avec la mondialisation car en Chine et en Inde leur capacité énergétique devient limitée. La mouvance économique, les activités commerciales sont des activités capitalistes. Aujourd'hui c'est l'ordre de grandeur qui est différent on va vers le Mexique, Haïti, la Chine, l'Inde; avant dans les années 70, les entreprises passaient de Montréal-Nord vers Laval, vers la Rive-Sud puis vers la Montérégie, selon les exemptions de taxes, la disponibilité et les compétences de la main-d'oeuvre...

Il n'y a pas encore assez de formation. Les gens sont laissés à eux même lorsqu'il n'y a pas de syndicats, car l'employeur ne fera pas de formation s'il n'y a pas d'incitatif ou mieux une obligation. Ils n'ont pas encore compris qu'ils encourent des pertes à long terme. La haute technologie est en difficulté et le gouvernement tarde à réagir... Il faut vendre l'expertise de la main-d'oeuvre comme en France, au Danemark, en Allemagne, ou en Suède. Le discours et la législation européenne sont différents, le syndicat est un partenaire pour les employeurs, tandis qu'ici au Québec il est plutôt un fauteur de troubles... Quand ça va mal l'employeur fait appel au syndicat, mais quand ça va bien, il semble moins avoir besoin de son implication. Dans certains secteurs le syndicat est plus perçu comme un partenaire, enfin je crois. (intervenant 13)

En résumé, les différents intervenants disent faire chacun à leur manière une évaluation de la stratégie syndicale. Même si certains intervenants semblaient confondre l'évaluation de la stratégie des institutions avec leur stratégie, nous avons par la suite perçu que pour ces intervenants, si les institutions étaient satisfaisantes, rendaient les services qu'elles devaient rendre alors leur participation se justifiait, puisqu'en bout de ligne, cela était utile aux membres, à la société. Dans ce cas, l'évaluation se fait alors en rapport avec la justification de la participation au sein des institutions, compte tenu des investissements (ressources) demandés pour s'assurer d'une participation efficace. Cette évaluation sera plus ou moins formelle, mais leur offrira tout même une occasion d'estimer la pertinence de leurs actions et de leurs capacités à influencer. À cet effet, nous pouvons revenir avec une citation de l'intervenant 16 « *Le mouvement syndical a pris un léger recul, par son exclusion des centres de décisions par le gouvernement* ». Les constats qu'ils feront en opposant les objectifs et les résultats obtenus, légitimeront leur présence au sein des institutions pour la mise en place des différents correctifs. Présentement, il y a une remise en question à la FTQ à propos de la participation à la CPMT. Au prochain congrès (2004) la politique de 1993, sur l'activité de représentation devrait être réévaluée. Le rôle des CSMO devrait prendre plus d'importance dans le cadre de la stratégie de la FTQ dans le contexte de formation. Ce qui nous fait dire, que nonobstant un certain flou qui existe entre l'évaluation de la stratégie syndicale et celles des institutions, et le peu de critères formels, à la FTQ, il y a une forme d'évaluation de la stratégie et un bilan concernant l'action syndicale dans le cadre de la participation aux institutions mises en place dans le contexte de la formation.

C'est ainsi que prend fin ce troisième chapitre, qui présentait les résultats empiriques de notre recherche. Cette démarche nous ramène alors à notre question de recherche et nous fournit les outils nécessaires afin d'analyser et de discuter dans le dernier chapitre, des résultats en relation avec les différentes hypothèses que nous avons formulées.



## Chapitre 4. Analyse et discussion des résultats

Dans le premier chapitre, nous avons situé dans notre problématique que « *dans les années 90, l'État reconnaît l'acteur syndical comme un partenaire important par le biais de la législation et des institutions mises en place dans le contexte de la formation.* » Nous avons ainsi voulu vérifier si dans les faits, l'acteur syndical FTQ a reflété par ses actions à l'interne, l'importance accordée à cet enjeu. Par notre revue de littérature, nous avons confirmé la pertinence du sujet et identifié le cadre théorique de la recherche soit celui décrit par Weil (1994) et utilisé par Venditti (2003), qui permet d'aborder le concept de stratégie syndicale sous la forme d'un processus de planification stratégique articulé en trois composantes : formulation, mise en œuvre et évaluation. Dans le deuxième chapitre, nous avons élaboré la méthodologie pour nous permettre de vérifier si le concept de Weil (1994) est applicable à l'acteur syndical FTQ que nous avons ciblé pour notre étude de cas. Nous avons formulé notre question pour ensuite préparer un modèle d'analyse, puis nous avons émis des hypothèses comme autant de réponses à notre question, pour conclure cette partie en exposant notre planification organisationnelle. Cette démarche nous a conduit au travail empirique (dix-sept entrevues semi-dirigées, et analyse documentaire). Nous avons complété cette étape par la présentation de nos résultats dans le troisième chapitre.

Nous en sommes maintenant à notre dernier chapitre qui soumettra l'analyse et la discussion des résultats. Dans un premier temps, la démarche sera en relation avec les hypothèses spécifiques émises pour chacune des institutions étudiées (selon la logique de notre modèle d'analyse). Nous compléterons ensuite cette partie par la confirmation ou l'infirmité en tout ou en partie de notre hypothèse générale. Dans un deuxième temps, nous poursuivrons la discussion avec nos constats, à savoir : qu'est-ce que nos résultats suggèrent en rapport à Weil, notre modèle de référence. Nous terminerons cette section avec une comparaison entre nos résultats (conclusions) et ceux obtenus par Venditti en 2003. Nous référerons aux auteurs considérés lors de notre revue de littérature avant de terminer cette présentation avec les limites de la recherche.

#### **4.1 Analyse et discussion relative aux hypothèses**

Nous avons posé comme question de recherche : « *Quelle est la stratégie de l'acteur syndical FTQ, dans le contexte institutionnel et législatif de la formation continue, instauré dans les années 1990, au Québec?* ». Afin de pouvoir répondre à cette question, nos présomptions ont été constituées en deux temps. *Primo*, le contexte institutionnel et législatif (les institutions) de la formation continue, instauré dans les années 1990 au Québec, autorise l'acteur syndical à participer de façon concrète au développement de la formation. Ce qui *secundo* nous a permis d'articuler que pour profiter pleinement des opportunités qui lui sont offertes, l'acteur syndical se dote de stratégies élaborées, selon la théorie de Weil (1994), en ses trois dimensions de formulation, de mise en oeuvre et d'évaluation. Partant de ces postulats, nous avons formulé une hypothèse générale puis trois hypothèses spécifiques, pour répondre à notre questionnement. Nous discuterons ici de chacune des hypothèses spécifiques que nous avons émises à la section 2.4, afin de voir comment la stratégie syndicale dans ses trois dimensions s'articulent en fonction de chacune des institutions étudiées : la CPMT, les CSMO, la Loi 90 et le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO). Cette démarche nous donnera la possibilité de confirmer, d'infirmer voire de nuancer notre hypothèse générale.

Ainsi selon Weil (1994), pour être en mesure de formuler une stratégie, l'acteur syndical doit dans un processus en trois temps :

- ❑ Prendre en compte les opportunités ou les contraintes provenant de son environnement externe;
- ❑ Faire l'analyse des besoins et des intérêts des membres;
- ❑ Identifier des priorités (objectifs) et des moyens d'action.

Ces priorités ainsi formulées seront, par la suite, mises en oeuvre et évaluées pour s'assurer qu'elles se traduisent en gains réels pour les travailleurs, ce qui est l'objectif légitime de l'acteur syndical.

Rappelons que de façon générale, nous remarquons que les intervenants n'avaient pas tous le même discours, et que la position ou le poste détenu par le répondant pouvait, à

certaines occasions, influencer les réponses obtenues. Ainsi, selon la question, nous n'avons pu dégager d'unanimité à cause des abstentions et des divergences dans les opinions émises. Toutefois à quelques occasions, il faut rappeler que nous avons relevé une certaine convergence du discours malgré quelques variantes. De même (au sujet de la loi 90 particulièrement) nous avons obtenu un consensus pour qualifier de recul la modification apportée au plafond de la masse salariale à l'intérieur de la loi 90 par le gouvernement libéral.

#### **4.1.1 Discussion sur la première hypothèse relative à la CPMT**

Ainsi, puisque la CPMT confère à l'acteur syndical un pouvoir de recommandation quant à la définition des orientations et des objectifs en matière de main-d'œuvre et d'emploi, nous avons postulé que la FTQ formule dans un premier temps, une stratégie lui permettant de prendre position sur les interventions les mieux adaptées aux besoins de la main-d'œuvre, pour ensuite la mettre en œuvre et l'évaluer. Puisque Weil (1994) affirme que le concept de stratégie se définit comme étant des actions planifiées (un plan) qui permet à l'organisation syndicale d'atteindre ses objectifs (préalablement identifiés), l'hypothèse que nous avons émise plus exactement se décline en trois parties, chacune en lien avec les trois dimensions (formulation, mise en œuvre et évaluation) de sa théorie.

Compte tenu des composantes (que nous avons utilisées) identifiées par Weil (1994) concernant la formulation de la stratégie, soit que l'acteur syndical doit prendre en compte l'environnement externe (les institutions et les différents acteurs) et l'environnement interne (les membres) pour ensuite établir des priorités qui résulteront en des actions concrètes, nous pouvons difficilement prétendre à la lumière des résultats obtenus que la formulation de la stratégie de la FTQ en regard de la CPMT suit le cadre bien précis exposé par la théorie de Weil (1994). En effet, même si la connaissance de l'institution comme telle semble assez bien circonscrite tant dans le mandat de celle-ci que par le champ d'action qui est octroyé et occupé par la FTQ, que par l'influence exercée par l'institution elle-même et par les autres acteurs, il n'en demeure pas moins que trois répondants ne connaissent pas l'institution qu'est la

CPMT. Ce constat est symptomatique d'une méconnaissance partielle de l'environnement externe telle que préconisée par Weil, et révèle une lacune dans la circulation ou la diffusion de l'information à la FTQ. Cette situation nous semble préoccupante car toujours selon l'auteur, cela pourrait en venir à influencer négativement l'action et le consensus syndical. Selon Weil (1994), la coordination interne systématique sera la force de l'organisation syndicale, et le fait que certains répondants ne connaissent pas l'institution (CPMT) pourrait être une des causes qui rend difficile l'arrimage des priorités et des moyens d'actions entre les secteurs et les régions, comme l'ont identifié la plupart des intervenants.

Par contre, lors de la collecte de données, nous avons constaté que le rôle des différents acteurs à l'intérieur de la CPMT est assez bien compris. La FTQ semble faire les nuances et profiter des occasions offertes pour cultiver les alliances qui lui permettront de mieux tirer son épingle du jeu. Par ailleurs, quant à l'évaluation des besoins et des intérêts des membres, il est de mise de rappeler que les différents intervenants ont confirmé que l'analyse des besoins des membres est faite de façon circonstancielle et relevait des syndicats locaux. Selon Weil (1994), cette autonomie pourrait refléter un éloignement entre la base et la direction syndicale. Ceci pourrait empêcher l'élaboration d'une stratégie qui rejoint les besoins de la base et ainsi nuire à la mobilisation des membres dans une stratégie à long terme. Pour notre part, nous constatons que cette caractéristique est une réalité de la structure syndicale, ce que Venditti (2003) avait par ailleurs traduit par « structure de gouvernance ».

Dans un autre ordre d'idées, nous croyons aussi qu'en relation avec la notion de choix stratégique émise par Weil en 2000, les dirigeants syndicaux auraient raison d'éviter la confusion en donnant trop d'espace à la consultation des membres, car celle-ci peut avoir ses limites. Dans cette perspective nous croyons que l'application trop rigide du concept théorique (analyse des besoins des membres) pourrait compromettre les initiatives ou le *leadership* des dirigeants syndicaux. Par contre, la FTQ aurait intérêt à mieux faire connaître la CPMT et son domaine d'intervention en s'assurant d'une meilleure diffusion de l'information afin de permettre une meilleure concertation des actions tant nationales, régionales que sectorielles.

Pour ce qui est de l'établissement des priorités, nous avons déjà convenu qu'en regard de la diversité de celles-ci, il n'y avait pas de réel consensus. Le questionnement présentement en cours concernant la fragilité de la CPMT, et l'incertitude qui règne quant à la volonté de partenariat et de concertation prennent le dessus sur la définition des priorités. En région, la diversité des priorités provient d'une raison différente, puisque celles-ci sont soumises aux conditions locales et varient selon la région. Ceci est accentué par le fait que certains intervenants siègent à la fois sur le CRPMT, le CSMO et dans d'autres instances reliées à l'emploi.

Les buts spécifiquement reconnus sont la défense des membres et la représentation des travailleurs, ce qui nous porte à croire que la formulation de la stratégie de la FTQ est beaucoup plus en relation avec des énoncés de politiques stratégiques et une philosophie générale concernant la reconnaissance de l'importance de la formation plutôt que d'une planification stratégique de long terme telle que préconisée par Weil (1994). C'est pourquoi il devenait difficile pour les intervenants de nommer des moyens d'action reliés directement à la participation de la FTQ à la CPMT. Cela n'empêche pas certains répondants de la FTQ d'avoir une vision très bien articulée des forces et des faiblesses relativement à la CPMT.

À la lumière de cette analyse, la méconnaissance partielle de la CPMT, l'évaluation circonstancielle des besoins des membres, le manque de consensus dans l'établissement des priorités et la difficulté d'identifier des moyens d'action, il nous semble que la FTQ ne s'est pas engagée comme tel dans un processus formel et structuré à la manière de Weil (1994).

À propos de la mise en œuvre de la stratégie, nous avons fait l'analyse des ressources disponibles, les ressources qui selon Weil (1994) permettent de transposer les discours en actions. Nous avons surtout cherché à évaluer l'importance des ressources de temps et d'argent consacrées à la formation. Ainsi de façon unanime, mais plus ou moins convaincante, tous les intervenants (ceux qui ont accepté de se prononcer) ont convenu que la FTQ consacre suffisamment de temps et d'argent à sa participation à la CPMT ou aux CRPMT. Paradoxalement, le manque récurrent de temps était mentionné comme un empêchement à l'atteinte des objectifs de participation, mais ne semblait

pas uniquement imputable à la FTQ. Il dépendait aussi de la façon de procéder de l'institution elle-même, entre autres de la réception d'une quantité disproportionnée de documents deux jours avant la réunion, forçant les intervenants à faire des choix souvent délicats, qui devenaient subordonnés aux priorités qui variaient au gré des événements. Sans être explicitement mentionné par les répondants comme tels, nous avons perçu qu'à l'occasion cette situation pouvait résulter en une gestion de crise. Cela évidemment nous éloigne passablement de la planification stratégique, et se matérialise sous la forme d'actions réactives. Nous avons ensuite examiné la structure organisationnelle de la FTQ afin de savoir qui participait en tant que représentant FTQ à la CPMT, ou aux CRPMT. À cette occasion, plusieurs intervenants ont mentionné que parce qu'il manque de participants, il y a un recoupement des mêmes personnes à différents comités; en cela, ils corroborent Weil (1994) qui reconnaît que les ressources syndicales sont souvent limitées. Mais dans un même temps, nous avons perçu que cette multiple implication pouvait servir l'organisation syndicale en lui permettant une meilleure coordination de ses ressources.

Donc, compte tenu des ressources allouées et de la structure organisationnelle de la FTQ au sein de la CPMT, il nous semble que les critères de mise en œuvre proposés par Weil(1994), sont mieux rencontrés.

Finalement, en ce qui regarde l'évaluation de la stratégie, celle-ci se fait à deux niveaux. Le premier concerne le bien-fondé de la participation de la FTQ à la CPMT. Le changement de gouvernement et l'attitude du parti libéral en relation avec cette institution ont fait en sorte que certains intervenants de la FTQ se questionnent tant sur le partenariat que sur la pertinence de la Commission. La concertation, l'influence et le bien-fondé de la participation de la FTQ à la CPMT sont, selon quelques intervenants, présentement remis en question à l'intérieur de la structure syndicale. Cela nous permet d'affirmer qu'il se fait une évaluation en ce qui concerne la stratégie de participation à la CPMT, bien qu'elle ne suive pas un cadre formel. Nous prenons en considération que la notion de choix stratégique (Weil 2000) permet aux dirigeants syndicaux de décider de ne plus participer à la CPMT si cette participation n'apporte pas le résultat escompté, ou si la CPMT en venait à cautionner des actions qui vont à l'encontre des priorités syndicales. Au moment de faire nos entrevues, il semblait que

les choses stagnaient : des budgets votés et acceptés qui ne sont pas distribués, la nomination du sous-ministre qui tarde, la menace d'intégration à un ministère élargi, etc.

Le deuxième niveau porte sur l'évaluation des résultats obtenus en comparaison des objectifs établis. Une certaine forme d'évaluation des résultats sera effectuée par la majorité des répondants, mais le suivi dépendra en bonne partie de la position occupée par le répondant dans la structure de l'organisation.

Ainsi, ces différents constats, en comparaison avec notre première hypothèse qui était:

*La CPMT amène l'acteur syndical à formuler une stratégie pour identifier des orientations et des objectifs qui seront recommandés en matière de formation de la main-d'œuvre et d'emploi, à la mettre en oeuvre et à évaluer ses résultats afin d'en arriver à une action concrète et une participation efficace au sein de cette institution et de profiter des opportunités offertes par elle en matière de formation continue.*  
(Inspiré de Venditti 2003 : 50-51)

nous amène à dire que celle-ci ne peut pas être totalement confirmée. En effet, notre hypothèse au sens strict de la théorie de Weil n'est pas parfaitement conforme à tous les tenants et aboutissants à l'égard de la formulation de la stratégie telle qu'exprimées précédemment, et à la section 1.4. Manifestement, la FTQ ne s'attarde pas à formuler une stratégie spécifique qui identifie des orientations et des objectifs en relation avec les attentes des membres, concernant les recommandations à soutenir à la CPMT. En revanche, elle semble disposer des ressources et de l'organisation nécessaires pour participer de façon efficace à la CPMT. Pour ce qui est de l'évaluation, certaines personnes débattent de la pertinence de la participation à cause du partenariat et de la concertation qui sont malmenés. Ce questionnement est conforme au modèle de Weil (2000), sur les choix stratégiques. Concernant l'évaluation des résultats comme telle, celle-ci se fait mais laisse voir une certaine faiblesse quant au suivi apporté.

Nous reviendrons sur la signification des écarts relevés au moment de notre discussion théorique en rapport avec le cadre de référence fourni par Weil (1994).

#### **4.1.2 Discussion sur la deuxième hypothèse relative aux CSMO**

À la section 2.4, nous avons établi que les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) confèrent aux acteurs des pouvoirs et une marge de manœuvre considérables relativement aux objectifs et moyens reliés au développement de la main-d'œuvre. Au premier chapitre (section 1.2), nous avons également retracé que les CSMO ont une action plus directement centrée sur le terrain. Nous avons donc postulé que la FTQ formule dans un premier temps une stratégie lui permettant des interventions mieux adaptées aux besoins de la main-d'œuvre, pour ensuite la mettre en œuvre et l'évaluer. Pour l'uniformité de notre discussion, nous reprenons Weil (1994) et son explication à savoir que : le concept de stratégie se définit comme étant des actions planifiées (un plan) qui permettent à l'organisation syndicale d'atteindre ses objectifs (préalablement identifiés), l'hypothèse que nous avons émise plus exactement se décline en trois parties chacune en lien avec les trois dimensions (formulation, mise en œuvre et évaluation) de sa théorie.

D'entrée de jeu, à propos des comités sectoriels, nous rappelons que la direction de la FTQ n'a aucun contrôle sur le choix des représentants qui siégeront aux CSMO. Cette façon de faire aura un impact au niveau de la formulation de la stratégie générale, puisque plusieurs intervenants ont fait état d'un manque d'arrimage entre les secteurs et les régions. Néanmoins, de façon quasi unanime, l'approche branchée sur les milieux de travail confère aux syndicats affiliés une expertise sur la reconnaissance des enjeux et des problématiques liés aux secteurs. Ainsi, contrairement à la CPMT, la connaissance de l'institution, en l'occurrence les comités sectoriels, ne cause pas de problème aux différents répondants, comme nous l'avons exposé lors de la présentation des résultats, puisque le rôle des différents acteurs est bien compris de tous. Pour ce qui se rapporte aux besoins des membres, ils sont (selon les différents intervenants) évalués par secteur et par syndicat, puisque le mandat et les actions entreprises par les comités sectoriels ont un impact directement en entreprise. De la sorte, les besoins des membres sont mieux reconnus. En ce qui a trait aux CSMO, la formulation de la stratégie étant relative à chaque secteur (l'action de participation relevant des affiliés), il semble que le discours soit mieux ciblé et les réponses sont



plus cohérentes lorsqu'il s'agit d'établir les priorités et les moyens d'action. En effet, la plupart des intervenants ont reconnu que les priorités étaient établies en fonction de répondre aux besoins du marché. Malgré tout, les préoccupations générales qui en découlaient étaient sensiblement identiques entre les CSMO et découlent de phénomènes tels le vieillissement de la main-d'œuvre, l'environnement, les nouvelles technologies, etc., et bien que les moyens d'action soient établis selon le secteur d'activité, il en ressort une certaine continuité en lien avec la culture de l'organisation syndicale FTQ.

Ainsi donc, bien qu'à première vue l'établissement des objectifs ne semble pas relever directement de la direction de la FTQ, nous considérons que dans son sens large de centrale syndicale, celle-ci formule une stratégie d'intervention conforme au modèle de Weil (1994) puisque les affiliés siègent au nom de la FTQ et ont des objectifs convergents.

Les objections qui empêchent la confirmation en tout de notre seconde hypothèse proviennent d'abord de la composante de la mise en œuvre de la stratégie, dans son volet organisationnel. En effet, si la FTQ dispose de suffisamment de personnes pour être représentée sur chacun des comités sectoriels, les mécanismes mis en place semblent insuffisants pour assurer une coordination des actions locales, sectorielles, régionales et nationales. À cet égard, nous rappelons que de façon générale, les différents intervenants ont reproché un manque d'arrimage entre l'action régionale et sectorielle. De plus, bien qu'il apparait que la FTQ se soit impliquée directement dans la répartition des sièges sur les différents comités lors de la création des CSMO, il demeure qu'aujourd'hui une seule personne assure la coordination des différents intervenants. Alors, il n'est pas surprenant de constater qu'un syndicat affilié a pu déléguer (depuis près d'un an) un de ses conseillers au CSMO de son secteur, et que la personne-ressource (FTQ) ignorait cette nomination (encore en mai 2004). Cette personne est responsable du dossier de la formation tant aux niveaux sectoriels que régionaux et nationaux, ce qui nous incite à suggérer que les ressources sont insuffisantes pour assurer la coordination des actions, et la communication entre les différents niveaux d'intervention.

Relativement à la dimension de l'évaluation de la stratégie d'intervention de la FTQ au sujet des CSMO, nous avons de prime abord relevé une certaine communion entre l'évaluation du rôle de l'institution elle-même et le rôle de la FTQ au sein de cette institution. En fait, la perception des intervenants était que, si les comités fonctionnent bien, leur participation est pleinement justifiée. Par ailleurs, un des hauts dirigeants de la FTQ a présidé un groupe de travail sur l'intervention sectorielle, ce qui démontre que pour la FTQ, les CSMO demeurent un lieu d'intervention privilégié. La FTQ veut aussi se repositionner et réévaluer la portée de son action concernant la formation au sein des CSMO. Pour ce faire, nous présumons qu'elle entend se servir des conclusions de ce rapport en corrigeant les faiblesses répertoriées et en profitant des forces ou des opportunités offertes.

Ces constats nous incitent à conclure au sujet de notre seconde hypothèse, qui était :

*Les comités sectoriels (CSMO) amènent l'acteur syndical à formuler une stratégie d'intervention, à la mettre en œuvre et à évaluer les résultats afin d'en arriver à une action concrète et une participation efficace au sein de ces comités et de profiter des opportunités offertes par eux en matière de formation continue. (Inspiré de Venditti 2003 : 51)*

que si la FTQ formule une stratégie d'intervention, les critères de mise en œuvre ne rencontrent pas ceux plus théoriques de Weil (1994) tels que nous les avons identifiés. Cela s'explique principalement à cause d'un manque de ressources humaines pour rencontrer les objectifs de coordination des ressources et de communication. Ceci dans les faits rend difficile l'arrimage entre les secteurs et les régions. De plus la circulation de l'information entre les deux niveaux d'intervention est insatisfaisante selon plusieurs répondants, ce qui nuit à l'articulation interne des priorités et des moyens d'actions. Pour ce qui est de l'étape de l'évaluation, il se fait une évaluation de l'efficacité de l'institution, des forces et des faiblesses reconnues à l'institution, notamment que sa structure bipartite (employeurs/syndicats) offre des opportunités afin de travailler pour les membres dans un contexte autre que conflictuel, avec des résultats directement en usine. De plus, nous avons également observé un questionnement pour en arriver à améliorer l'arrimage entre les secteurs et les régions. Dans ces

conditions, nous devons admettre que notre hypothèse ne peut se confirmer empiriquement qu'en partie avec la mise en œuvre et en tout, avec la formulation et l'évaluation de la stratégie.

#### **4.1.3 Discussion sur la troisième hypothèse relative à la loi 90**

Puisque la loi 90 favorise la prise de conscience de l'importance de la formation, nous avons postulé que pour soutenir le développement de la formation et profiter des opportunités offertes conformément à la conception de Weil (1994), la FTQ formule dans un premier temps une stratégie lui permettant de soutenir les actions les mieux adaptées aux besoins de la main-d'œuvre, pour ensuite la mettre en œuvre et les évaluer. Pour l'uniformité de notre discussion, nous reprenons le concept de stratégie qui selon Weil (1994) se définit comme étant des actions planifiées (un plan) qui permet à l'organisation syndicale d'atteindre ses objectifs (préalablement identifiés), et que l'hypothèse que nous avons émise plus exactement se décline en trois parties chacune en lien avec les trois dimensions (formulation, mise en œuvre et évaluation) de sa théorie.

D'emblée, il faut revenir à l'unanimité autour du recul en lien avec la reconnaissance de l'importance de la formation, lorsque nous avons abordé les forces et les faiblesses de la loi 90. Le changement à la loi 90, se rapportant à la hausse du plafond de la masse salariale, fut dénoncé par tous comme une nette régression concernant le développement d'une culture de formation. Par ailleurs, ce consensus autour de la loi 90, se reflétait ailleurs dans l'analyse du rôle des autres acteurs. C'est pourquoi, en relation avec la composante « connaissance de l'environnement externe et interne », nous pouvons affirmer que la FTQ, a une connaissance réelle des forces et des faiblesses de la loi 90, et du rôle que la FTQ peut être appelée à jouer soit en intervenant auprès du gouvernement, de ses membres, de la population en général dans le but d'éviter l'effritement de la culture de formation, ou en multipliant les actions dans les milieux de travail. Quoi qu'il en soit, puisque la reconnaissance de l'utilité de la loi 90 fait consensus chez tous les intervenants rencontrés, les priorités et les moyens d'action sont convergents, visant surtout à contrer la désorganisation des différents secteurs. Il est généralement admis que la formation, tout comme la santé-sécurité à une certaine époque, est loin de faire l'objet d'un *modus vivendi* auprès des

membres et qu'il faut maintenir le cap pour en arriver à une reconnaissance de l'importance de la formation, surtout dans les milieux peu scolarisés, traditionnellement féminins ou nouvellement syndiqués. En outre, la négociation collective demeure une action privilégiée compte tenu du peu de reconnaissance accordée à l'acteur syndical par la loi dans les milieux de travail. En regard avec les moyens d'action préconisés, il n'y a aucun doute que la loi 90 est le domaine d'intervention où les moyens d'action telles la négociation, la formation, et l'information sont les plus coordonnés. Tout le discours s'articule autour de l'importance reconnue à la formation, à de la négociation collective efficace, peu importe le lieu d'intervention de l'intervenant.

En relation avec la composante mise en œuvre de la stratégie, nous avons pu constater, surtout lors de notre analyse documentaire, que les ressources déployées paraissent suffisantes et efficaces. Il s'agit ici de rappeler l'importance (quantité) et la pertinence de la documentation disponible (département de documentation/un employé temps plein); de penser au travail effectué par l'effet multiplicateur; de référer au centre (collège FTQ-Fonds) de formation de la FTQ. Tout de même, il faut noter qu'au moment des entrevues, plusieurs intervenants ont semblé perplexes et peu concernés par la gestion de la loi 90. Peu d'entre eux ont cru bon de ramener la discussion de l'importance des ressources sur le développement de la formation en milieu de travail, et ont ainsi préféré s'abstenir de répondre puisque la gestion de celle-ci ne fait pas partie de leur quotidien. Tout au plus, certains intervenants à propos du FNFMO, ont mentionné qu'ils avaient obtenu les subventions demandées et encore, peu d'entre eux ont perçu la part de responsabilité revenant à la FTQ dans cet état de fait. Par contre, ceux qui ont accepté de se prononcer étaient unanimes à reconnaître le rôle de la FTQ et les différentes formes de soutien mises en place pour favoriser l'action syndicale en lien avec la loi 90 et le FNFMO. C'est pourquoi, malgré le silence de plusieurs répondants, nous croyons que les ressources internes mobilisées ainsi que la structure organisationnelle se rejoignent d'une façon telle, que cela nous autorise à soutenir que sur la base des propos recueillis et de notre analyse documentaire, la FTQ consacre les ressources nécessaires à l'égard de la loi 90 et du FNFMO.

Au sujet de l'évaluation de la stratégie, si l'évaluation consiste à reconnaître les forces et les faiblesses de la stratégie syndicale afin de permettre à la FTQ de se positionner et de réévaluer les actions en fonction des résultats obtenus en rapport avec la loi 90 et le FNFMO, force nous est d'admettre que la FTQ ne rencontre pas tous les critères, et nous oblige à nuancer cette partie de notre hypothèse. Bien que nous ayons constaté une forme de questionnement sur :

- ❑ Le futur du FNFMO (moins de cotisants) ;
- ❑ La diminution de l'obligation de formation (moins d'entreprises concernées);
- ❑ Les moyens disponibles pour éviter la confusion autour de la formation en milieu de travail ;
- ❑ La manière de s'assurer de la continuité des actions et des programmes de formation;

il n'en demeure pas moins que cette évaluation ne semble pas provenir d'une analyse reliée à des objectifs spécifiques, et à des obligations de résultat comme le préconise la théorie de Weil (1994), mais plutôt que ce questionnement est en réaction aux changements apportés par la modification du plafond de la masse salariale de la loi 90.

C'est ainsi que concernant la loi 90 et notre troisième hypothèse spécifique :

*La loi 90 amène l'acteur syndical à formuler une stratégie afin de soutenir le développement de la formation, à la mettre en œuvre et à évaluer ses résultats afin de profiter des opportunités offertes par cette loi en matière de formation continue. (Inspiré de Venditti 2003 : 51)*

nous concluons qu'en somme, notre hypothèse concernant la loi, est celle pour laquelle le cadre de référence proposé par Weil s'applique le mieux, et n'eût été le fait que l'évaluation de la stratégie ne semble pas découler d'un processus planifié, nous aurions pu confirmer globalement notre hypothèse. En effet, selon les données colligées, la FTQ formule une stratégie afin de soutenir le développement de la formation, la met en œuvre en disposant des ressources nécessaires (en temps, en argent et en ressources humaines), donne le soutien requis et fait une forme d'évaluation. Au sens strict de notre hypothèse nous aurions pu confirmer celle-ci, mais nos constats nécessitent que nous tempérions notre discours afin d'être conforme avec les composantes et les indicateurs tels que nous avons choisi de les appliquer à la composante évaluation incluse dans notre cadre de référence.

#### 4.1.4 Discussion relative à l'hypothèse générale

Notre hypothèse générale reprend notre variable dépendante « *la stratégie syndicale* » avec ses trois composantes et propose la relation avec les institutions en regard de sa participation concrète. Puisque nous présumons que l'acteur syndical s'est doté d'une stratégie pour profiter des opportunités offertes par le contexte institutionnel et législatif, nous avons évalué celle-ci lors de nos entrevues. Notre hypothèse générale s'énonçait ainsi :

*Pour s'assurer d'une participation efficace et d'actions concrètes et afin de profiter des opportunités offertes par les institutions mises en place en matière de formation continue, l'acteur syndical formule une stratégie d'ensemble, la met en œuvre et procède à l'évaluation de ses résultats. (Inspiré de Venditti 2003 : 50)*

Comme nous en avons discuté précédemment, la formulation de la stratégie est un processus en trois temps, que nous avons différencié comme étant : la connaissance de l'environnement externe (les institutions) et de l'environnement interne (les membres), complétée par l'identification des priorités et des moyens d'action. Les priorités identifiées proviendront de l'analyse des opportunités et des contraintes offertes par les différentes institutions et de l'analyse des besoins et des intérêts des membres, pour demeurer conformes au modèle préconisé par Weil (1994). De cette manière, en analysant les résultats recueillis, en rapport avec chacune des institutions nous pouvons affirmer que nous devons nuancer notre hypothèse générale, puisque dans les faits nous avons été incapable de confirmer comme un tout nos hypothèses spécifiques.

Dans un premier temps, nous avons constaté à de rares exceptions près que la perception des intervenants est que la FTQ procède à l'analyse de son environnement externe, qu'elle connaît bien les institutions que nous avons choisi de considérer et qui ont été mises en place dans le contexte de la formation continue au Québec. La FTQ profite des tribunes offertes, connaît les limites à sa participation dans le cadre de chacune des institutions tel que discuté préalablement et compose de façon réaliste avec celles-ci.

Dans un deuxième temps, puisque la gestion des besoins des membres relève des syndicats locaux, nous constatons une forme d'indépendance de la base. Ceci pourrait en partie justifier le peu de préoccupations concernant spécifiquement l'intérêt et les besoins des membres démontrés lors de nos entrevues (si ce n'était que pour constater que le sujet de la formation ne fait pas l'unanimité), et le discours généraliste maintes fois retrouvé. Cette indépendance de la base trouve une légitimité sur le plan théorique dans l'article de Weil (2000) portant sur les choix stratégiques, où à l'instar des conseils d'administration, l'auteur reconnaît aux dirigeants syndicaux une certaine autonomie, qui pourrait se traduire par la possibilité de définir des stratégies et la capacité de se donner les moyens de les mettre en œuvre, cela en conformité avec les orientations votées aux congrès par les membres.

En revanche, il faut convenir que certains intervenants ont tout de même précisé à cet effet, que dans certains secteurs et en particulier dans le secteur tertiaire, les syndicats en sont encore à lutter pour leur survie, ce qui relègue en arrière plan les préoccupations à l'égard de la formation. Selon Weil (1994), cette méconnaissance de la réalité des membres peut être nuisible à l'organisation syndicale, c'est pourquoi il préconise l'articulation à l'interne des priorités avec les besoins des membres. À cet égard, nous croyons que la FTQ pourrait mieux composer avec l'hétérogénéité de son *membership*, et adapter les ressources en accord avec les besoins des membres. En ce sens rappelons les propos d'un intervenant qui relevait que : « ... *présentement les objectifs de participation à certaines institutions demeurent un mystère pour les membres de mon secteur* » (intervenant 6).

Quoi qu'il en soit, l'ensemble des intervenants a tout de même reconnu le processus démocratique et participatif des congrès ou des colloques et le soutien politique offert par la FTQ. De fait le congrès triennal est ouvert à tous les syndicats affiliés et locaux. Chaque représentant peut y prendre la parole, discuter des orientations, et proposer des amendements avant que celles-ci ne soient votées par le congrès. Il reste que pour rendre le processus d'évaluation des besoins des membres plus formel, d'autres moyens tel un sondage par exemple, serait un moyen concret non encore utilisé et permettant de mieux cibler les besoins des membres et des sections locales.

Dans un troisième temps, concernant l'identification des priorités et des moyens d'action, force est d'admettre qu'il n'y a pas vraiment de processus d'ensemble permettant l'arrimage entre les secteurs, les régions et le national. À cet effet, nous référons au clivage qui existe entre les différents intervenants selon le secteur ou la région ou même le poste occupé dans l'organisation. Par contre, si nous considérons que la stratégie globale de la FTQ est de favoriser le développement d'une culture de formation, par sa participation aux différentes institutions pour s'assurer que les résultats et les actions mises en place soient dans le meilleur intérêt des travailleurs, nous reconnaissons que la FTQ a une stratégie globale et se donne les moyens d'actions (participation, négociation) pour y arriver.

Cependant, au sens strict de Weil (1994), nous ne pouvons confirmer en entier notre hypothèse en relation avec la formulation de la stratégie, pas plus que nous pouvons la rejeter sans nuancer. Nous observons que les opportunités offertes par l'environnement externe ont été bien analysées par les divers représentants de la FTQ. Les besoins des membres au niveau sectoriel sont pris en compte par les syndicats locaux, et bien que les résolutions adoptées aux congrès le soient de façon démocratique, aucune forme d'évaluation formelle ayant pour objet les besoins des membres n'a été portée à notre attention par les intervenants. Les objectifs généraux et les moyens d'action sont ciblés et se rapportent principalement au développement de la formation dans les milieux de travail.

Concernant la dimension de la mise en œuvre de la stratégie, ce n'est pas tant à première vue le manque de ressources qui constitue la faiblesse de la FTQ, mais un problème de coordination des ressources et de circulation de l'information, puisqu'une seule personne est affectée au dossier de la formation. Au niveau organisationnel, la politique et la culture de la FTQ sont de travailler sur le volet multiplicateur. La perception des intervenants est que les actions entreprises donnent des résultats probants. Sans être clairement énoncé, nous avons noté que l'importance des ressources disponibles peut varier selon le secteur, la région, la position occupée dans la structure et le degré d'autonomie. De toute évidence, ces faiblesses concernant la coordination des ressources et la circulation de l'information sont une des préoccupations des dirigeants de la FTQ, mais pour le moment considérant l'ensemble



des dossiers, les résultats obtenus et les ressources disponibles, aucun des répondants n'a été en mesure d'identifier des actions concrètes de court ou moyen terme pour remédier à la situation.

Bien que l'évaluation de la stratégie ne se fasse pas selon des critères rigoureusement définis et en rapport avec des objectifs de rendement à atteindre, nous devons convenir que la FTQ fait une évaluation de sa stratégie quant à sa participation aux différentes institutions, qu'elle évalue les forces et les faiblesses de son action, sans toutefois nécessairement apporter des correctifs immédiats, et nous rappelons que certains intervenants sont à réévaluer les positions adoptées en regard du partenariat. À cet effet, il faut évoquer que la participation à la CPMT est questionnée, puisque le changement de gouvernement en 2003 fait douter de la reconnaissance accordée à la CPMT, et que le partenariat est mis à mal. À propos des CSMO, la FTQ semble vouloir réorganiser son action afin de privilégier pour le futur ce lieu d'intervention, principalement à cause de son approche plus concrète et des structures bipartites qui favorisent une action en lien avec le terrain, directement en entreprise, donc plus près des préoccupations des membres. Quant à la loi 90, les questionnements portent sur le financement futur des CSMO, la disparition du FNFMO, l'importance d'augmenter les clauses négociées, les impacts des changements apportés par la loi dans les PME, la reconnaissance des associations, la disparition des mutuelles, etc.

Par ailleurs, si nos questions de recherche avaient été en rapport avec les positions historiques que nous avons décrites à la section 1.2.4, plutôt qu'en relation avec les institutions, dans un continuum des propositions adoptées depuis les années 80, peut-être aurions-nous obtenu une autre évaluation de la stratégie de la FTQ? Aurions-nous pu conclure plus clairement d'une planification stratégique au sens de Weil, puisqu'en soi les institutions sont des moyens, des outils pour favoriser le développement d'une culture de formation? Dans « *La formation en emploi* <sup>11</sup> » la FTQ écrit que l'adoption de la loi 90, permet au Québec de prendre un virage majeur pour instaurer une culture de formation « *Notre revendication syndicale au début des années 80 a finalement été retenue et nous devons maintenant nous assurer que nos membres profitent véritablement de cet investissement que les employeurs doivent consacrer à la*

---

<sup>11</sup> Document de la FTQ, publié en 2001, page 8.

*formation* ». En page 9 et suivante, dans ce même guide de formation la FTQ reconnaît en quelque sorte que la formation est passée d'un besoin à un devoir (Bernier 2002) pour le travailleur à cause du marché du travail en mutation constante et justifie la revendication d'une formation de qualité : qualifiante et transférable. Entre autres, dans ses mémoires de 92 et de 95<sup>12</sup> et 2001 la FTQ reconnaît l'importance du partenariat pour le développement d'une culture de formation.

Ainsi en regard de notre hypothèse générale, sans suivre les règles rigoureuses telles que préconisées par Weil, nous avançons que notre hypothèse est en grande partie confirmée. En effet, la FTQ profite des opportunités, est à l'écoute des besoins des membres par l'intermédiaire des syndicats locaux, et identifie des priorités et des moyens d'actions appropriés. Malgré un manque de coordination des ressources et une lacune dans la diffusion de l'information, l'effet multiplicateur de l'action des affiliés rend possible la mise en œuvre de la stratégie identifiée avec des résultats probants. Finalement, la FTQ fait une évaluation de ses stratégies, et évalue le bien-fondé de sa participation au sein de la CPMT, pour se recentrer sur les CSMO. Selon la perception des divers intervenants, la FTQ formule une stratégie, la met en œuvre et l'évalue aux fins de s'assurer d'une participation efficace et dans le but de profiter des opportunités offertes par les institutions.

## ***4.2 Analyse et discussion théorique***

Nous venons de compléter la comparaison des résultats observés avec ceux attendus, de même que l'analyse des relations entre nos variables. Dans cette deuxième partie, nous ferons d'abord l'analyse et l'interprétation de nos résultats, à savoir ce que nos constats peuvent suggérer en rapport avec notre revue de littérature, et nous tenterons d'expliquer les écarts rencontrés. Ensuite, nous procéderons à la comparaison de nos résultats avec ceux obtenus par Venditti (2003) sur le cas de la CSN.

---

<sup>12</sup> Le lecteur peut référer pour plus de détails à la section 1.2.4.

### 4.2.1 Applicabilité du cadre de référence de Weil

L'approche privilégiée par Weil (1994) provient de la perspective managériale, émanant de la théorie des choix stratégiques de Kochan et coll. (1984) qui met l'acteur (le dirigeant) au centre du système, et affirme que la motivation de l'acteur amorce le changement. Ainsi, selon ces auteurs, l'acteur fait des choix stratégiques en fonction d'intégrer les contraintes et les opportunités offertes par l'environnement. En conséquence, le cadre conceptuel de la planification stratégique de Weil (1994) a pour postulat central que les syndicats peuvent eux aussi mettre en œuvre des actions proactives en fonction des enjeux auxquels ils sont confrontés. Selon l'auteur, la force des syndicats passe par leur degré de cohésion et leur capacité d'articuler à l'interne les opportunités offertes par l'environnement externe et les besoins des membres.

Néanmoins, nous avons constaté que certains facteurs propres à la structure syndicale font que la perspective managériale s'applique quelques fois plus difficilement à la structure plus politique de l'organisation syndicale. En effet, le nombre d'acteurs et les nombreux lieux d'intervention que nous retrouvons dans l'organigramme de la FTQ demeurent une réalité incontournable, de sorte que l'exercice de la démocratie, la pluralité des luttes, la diversité des intérêts, les élections, les congrès, etc. sont autant d'éléments du processus démocratique avec lesquels la FTQ doit composer. Cette réalité constitue la première différence entre l'approche managériale et celle plus politique des syndicats. Du reste, contrairement à l'entreprise où la direction peut prendre des décisions sans toujours tenir compte de la multiplicité des intérêts en jeu et de la diversité des acteurs concernés (puisque les employés sont subordonnés à l'employeur), l'acteur syndical tel la FTQ doit prendre en compte les idéologies, les orientations et les politiques votées lors des congrès<sup>13</sup>. De cette différence dans les structures, peut naître des difficultés à définir des objectifs précis de court, moyen et long terme tel que recommandé par Weil (1994). L'identification de priorités et de moyens d'action peut en outre, se heurter à des considérations politiques et c'est ainsi que les priorités identifiées pourraient être générales, mais conditionnées par les besoins de la base (région, secteurs, etc.). Dans le cas de la FTQ, nous évoquons le peu

---

<sup>13</sup> Le lecteur peut référer à la section 1.2.4 pour une liste non exhaustive.

d'intérêt (pour l'enjeu de la formation) dans certains secteurs, des syndicats locaux qui luttent encore pour leur survie, ou encore qui craignent la remise en question du principe de l'ancienneté, en croyant que la formation est à l'avantage des employeurs. Il reste, en nous basant sur la *Déclaration de politique sur notre activité de représentation* (FTQ 1993), que la structure syndicale de la FTQ est du type démocratie représentative, c'est-à-dire que la souveraineté est exercée par des représentants élus. Ce qui (à la manière des CA), donne la marge de manœuvre requise aux dirigeants syndicaux pour définir des stratégies et se donner des moyens de les mettre en œuvre tout en rencontrant les orientations votées aux congrès.

Si nous présumons comme Venditti (2003 : 150) que le concept de planification stratégique de Weil (1994) demande un travail d'organisation et d'analyse, une application stricte achoppe à des considérations de temps (les syndicats ayant à gérer une multitude de mandats à la fois), et de connaissances (les dirigeants étant élus et non pas embauchés). C'est pourquoi nous croyons que la formulation de la stratégie résulte beaucoup plus du jugement des participants et de leur expérience que d'une démarche formelle, puisque la planification stratégique telle que définie par Weil (1994) demande que les syndicats aient les mêmes compétences en gestion et en organisation que celles retrouvées chez les managers des grandes entreprises. En revanche, nous croyons que la façon de faire à la FTQ s'apparente à la notion des choix stratégiques que Weil a développé en 2000, et qui donne aux dirigeants syndicaux une plus grande marge de manœuvre et leur permet l'expression d'une vision plus globale, plus sociale.

Relativement à la structure décentralisée de la FTQ et à l'autonomie reconnue aux affiliés, nous constatons que cette situation peut représenter des difficultés supplémentaires. Il devient ardu, pour l'unique personne désignée, de coordonner les différents secteurs et les différentes régions qui ne relèvent pas de la même instance. Le partage de l'information, la mobilisation des divers intervenants tant dans la définition que dans l'application des priorités deviennent difficiles à cause de la structure de fonctionnement. Le manque de ressources humaines (52 employés en tout, une seule personne pour coordonner le dossier de la formation), retarde le projet de l'arrimage des secteurs et des régions qui, pour le moment, demeure à la FTQ un dossier parmi tant d'autres. Cette situation vient en fait corroborer en partie Weil

(1994), lorsque celui-ci admet que souvent la rareté des ressources amènera l'acteur syndical à faire un choix de priorités. Ainsi, avec les ressources disponibles la FTQ selon les dires des différents répondants « *fait très bien avec ce qu'elle a* ». Par ailleurs, nous constatons de plus que cette rareté des ressources peut se transformer en force, le même représentant syndical mobilisé pour participer aux diverses institutions, peut ainsi faire un lien entre les différentes instances et mieux coordonner les actions.

Bien que la FTQ s'éloigne à certains égards du cadre stratégique développé par Weil en 1994, nous devons constater en regard du document de travail<sup>14</sup> *A Strategic Choice Framework for Union Decision-making* que nous a fourni l'auteur en novembre 2000, que l'auteur lui-même nuance maintenant son propos, en faisant une distinction entre la planification stratégique et le choix stratégique. C'est ainsi qu'il décrit que le choix stratégique sera une décision prise par les dirigeants syndicaux afin de répondre au contexte environnemental (besoins des membres et ressources disponibles), dans le but de se rapprocher de la planification stratégique (les priorités générales) identifiée et votée par les membres lors des congrès. Nous devons reconnaître que tout le processus démocratique que nous nommons représentatif (au contraire de direct où la souveraineté est exercée par la base) et qui est mis en place à la FTQ, donne beaucoup de latitude aux dirigeants élus lors de ces congrès et ne comble pas toujours la distance qui existe entre la direction et la base, et ce même si le congrès triennal est ouvert à tous les syndicats affiliés et locaux, comme nous l'avons vu antérieurement.

Murray et Verge (1999) tout comme Weil en 1991 prônent que la stratégie syndicale doive s'inscrire au-delà de l'entreprise. Et nous constatons que l'action de la FTQ converge avec cette recommandation puisqu'elle va plus loin que la négociation collective, de par son implication et son engagement au sein des différentes institutions. En 1994, Weil soutient que la méconnaissance des institutions devient un problème pour les organisations syndicales, attendu que celles-ci peuvent devenir des « *Black boxes* » et limiter la portée de l'action syndicale. De fait, par sa connaissance du contexte législatif et institutionnel et sa présence à la CPMT, aux CRPMT, et aux CSMO, la FTQ prend position et profite des conjonctures offertes par l'environnement externe dans un contexte plus large de représentation de tous les

---

<sup>14</sup> Pour plus de détails, le lecteur peut se référer à la section 1.4.

travailleurs. Par contre, la FTQ pourrait peut-être mieux articuler les enjeux de ces institutions aux besoins de ses membres de la base tout en garantissant l'autonomie des dirigeants. Comme nous l'avons déjà suggéré, des outils tel un sondage pourrait permettre de mieux connaître et évaluer les besoins et les attentes des syndicats locaux, en regard de la participation de la FTQ aux différentes institutions. Une autre avenue intéressante serait d'augmenter la diffusion de l'information concernant les différentes institutions, pour ainsi augmenter la mobilisation des différents intervenants.

Le but de la FTQ, selon le modèle de Weil (1994), doit être de mettre en place toutes les pièces du *puzzle* afin de s'assurer de la mise en œuvre des priorités, en accord avec les besoins des membres, et adaptée aux ressources disponibles. Alors, il serait faux de prétendre que la FTQ est dépourvue de considération stratégique en regard de la mise en œuvre de la stratégie de formation. Manifestement, la force (nombre, cohérence et stabilité) du réseau syndical FTQ, ainsi que son influence tant politique qu'économique (fonds de solidarité) en font un acteur non négligeable et impliqué dans le cadre du développement d'une culture de formation. Nous suggérons que la constitution même de la FTQ en tant qu'organisation syndicale complexe et la nature de l'enjeu (la formation) peuvent expliquer une partie des problèmes reliés au manque de ressources. Du reste, comme Weil (1994) l'admet, l'importance des ressources déployées est un bon indicateur pour évaluer l'importance accordée par l'acteur syndical à cet enjeu. Alors si nous considérons que sur tous les comités sectoriels, les CRPMT, et la CPMT siège au moins un représentant FTQ, nous ne pouvons douter de l'importance accordée à l'enjeu de la formation. De plus, en regard de la théorie de Weil concernant la rareté des ressources, nous pourrions dire que la FTQ, de façon informelle, évalue les ressources disponibles et organise celles-ci dans le sens des priorités préalablement définies. Au surplus, le temps qui semble manquer n'est pas exclusivement imputable à la FTQ, mais relève également des pratiques aux seins des différentes institutions. Nous pensons que l'organisation et la structure plus politique de la FTQ peuvent devenir une occasion d'assurer une meilleure coordination, puisque certains intervenants participent à la fois aux CSMO et à la CRPMT. Considérant l'étendue des objectifs et des mandats en raison de la philosophie du mouvement syndical, il semble que la FTQ fournit la formation et les ressources afin de répondre

aux besoins des participants en termes de connaissances et de compétences. Cependant, à la différence de Weil (1994), les ressources n'auront pas toutes la même importance, ce que nous avons constaté dans cette recherche. Nous avons à cet égard remarqué une certaine vulnérabilité de la FTQ en lien avec les ressources humaines. Nous avons observé qu'une seule personne ressource est disponible pour prévoir la mise à niveau des connaissances, répondre aux problèmes rencontrés sur le terrain, s'assurer la circulation de l'information, organiser les rencontres tant sectorielles que régionales. Cette même personne s'occupe de la coordination des différents dossiers reliés à la formation, siège sur un comité sectoriel et coordonne les groupes d'études relatifs à la CPMT. Comme Weil (1994) le déterminait, du moment où l'acteur syndical dispose de ressources suffisantes, la force de l'organisation proviendra de l'articulation de celles-ci autour des priorités préalablement identifiées tout en spécifiant que cette articulation peut-être difficile et demande un certain degré de cohésion interne. Cela nous incite à exprimer que relativement à la dimension de la mise en œuvre, la coordination des actions représente quelques difficultés. Ainsi, dès l'instant où le manque d'arrimage nuit aux actions plus concertées, cette lacune dans la coordination des ressources peut affecter la cohésion de la FTQ.

La dernière dimension du concept de stratégie selon Weil se rapporte à l'évaluation. En admettant que nous ayons déjà reconnu qu'à la FTQ, il se fait une forme d'évaluation, nous revenons alors sur l'écart entre la façon de faire et celle du modèle de Weil (1994). L'évaluation de la stratégie à la FTQ se fait dans le sens :

- ❑ Des interventions qui rejoignent ou non les politiques (besoins et intérêts des membres) votés en congrès;
- ❑ Des objectifs plus ou moins clairement énoncés de participation;
- ❑ Des actions relevées;
- ❑ Des actions favorisant l'implication de la FTQ, des affiliés et des syndicats locaux, dans la gestion de la formation dans les milieux de travail.

Nous avons remarqué que l'évaluation et le suivi ne se conforment pas uniformément chez tous les intervenants au modèle défini par Weil (1994), mais dépendent du rang hiérarchique de l'intervenant, de son niveau d'implication, et reflètent en fait la

structure plutôt politique de l'organisation syndicale FTQ. Non seulement pouvons-nous suggérer que la nature même de la FTQ, en tant qu'organisation syndicale complexe, de même que l'enjeu de la formation, rendent difficile l'application du modèle développé par Weil (1994), mais également que l'application trop rigide de cette conceptualisation de la stratégie syndicale accorderait peu de place à l'initiative, à l'investissement personnel ainsi qu'à la mobilisation des différents intervenants et dirigeants syndicaux.

Compte tenu de l'autonomie, de la décentralisation des différents syndicats affiliés et des syndicats locaux et de l'organisation même de la FTQ, la structure politique de celle-ci est une incontournable réalité. Et selon Weil (1994), elle devrait faire partie de l'analyse des ressources, puisque la connaissance de la culture organisationnelle avec ses quatre indicateurs (organigramme, personnel disponible, département des ressources humaines et ressources) est importante. Le défaut de comprendre la structure, tel que nous le mentionnions à la section 1.4, pourrait être en partie responsable de l'incapacité des dirigeants syndicaux à transposer les idées en actions. Notre recherche démontre que la FTQ connaît les particularités de sa culture organisationnelle.

Nous remarquons que par sa philosophie, son idéologie, ses politiques et sa structure organisationnelle la FTQ répond en bonne partie au modèle de Weil (1994 et 2000), tant par le degré d'autonomie reconnu aux dirigeants syndicaux, que par le déploiement des ressources humaines au sein des différentes institutions reliées à l'enjeu de la formation, que par une action relativement concertée en regard de la formation, et une forme d'évaluation de la participation aux différentes institutions. En ce sens, nous croyons toutefois que le cas de la FTQ démontre que des stratégies peuvent être formulées, mises en place et fonctionner sans « *a systematic method for making such choices* » (Weil 1994 : 7), en laissant place à l'initiative et à la mobilisation des différents intervenants; en profitant du charisme et du *leadership* de ces dirigeants, et en permettant une vision plus globale de l'enjeu de formation. La structure organisationnelle que nous qualifions de politique contribue à démontrer que d'une certaine façon le cadre théorique de Weil émanant de la théorie des choix



stratégiques de Kochan et coll. (1984) s'applique plus difficilement à la structure politique (démocratique) de l'organisation syndicale.

## **4.2.2 Nos résultats en rapport avec notre revue de littérature**

### **4.2.2.1 Attitudes des syndicats en regard de la formation**

À la lumière de nos résultats, nous pouvons considérer que la FTQ joue un rôle actif dans la promotion du développement d'une culture de formation (Charest 1998, 1999 et 2003). Tel que Streeck (1993) l'a préconisé, les syndicats ont intérêt à s'approprier l'enjeu de la formation car les employeurs y voient peu d'intérêt, ce qui est confirmé par notre démarche. Rappelons que selon certains intervenants, les employeurs manifesteraient peu d'intérêt envers la formation. Ainsi, certains employeurs préfèrent encore payer la pénalité de 1 % plutôt que de se conformer à l'obligation de former, et c'est pourquoi l'amendement à la loi 90 a été perçu comme un net recul. Charest (1998) confirmait lui aussi l'importance pour les syndicats de s'approprier l'enjeu de la formation, puisque les employeurs n'investissaient en moyenne que 0.67 % de leur masse salariale en formation. Il n'en demeure pas moins que selon Streeck (1993) le développement d'une culture de formation passe par une stratégie syndicale afin de profiter des occasions offertes par l'encadrement gouvernemental et comme nous en avons précédemment fait état, les actions de la FTQ vont dans ce sens.

En revanche, tout comme Bernier en 1999 l'avait constaté : les travailleurs demeurent suspicieux et redoutent le favoritisme et la discrimination lors de la mise en place de programmes de formation; ils craignent aussi la perte de la notion d'ancienneté, pierre angulaire (pour plusieurs) du syndicalisme, et certains des intervenants rencontrés en sont conscients et l'ont mentionné. Dorénavant, selon les personnes rencontrées (surtout en région), à la suite de plusieurs fermetures d'usines, le discours syndical portera majoritairement sur la reconnaissance des acquis et la transférabilité, puisque souvent la formation pointue n'est pas reconnue, comme l'écrivait Bernier en 2002. En région, le dossier de la formation est souvent envisagé comme un dossier parmi d'autres, parce que cet enjeu est souvent moins bien compris, donc non perçu comme

essentiel ce qui crée une difficulté supplémentaire d'appropriation de l'enjeu par les syndicats locaux, tels que suggéré par Lévesque et Murray (2003) et Bernier (2002).

#### **4.2.2.2 Expérience syndicale avec les institutions**

Lors de notre revue de littérature, nous avons mentionné que Charest (1998) percevait que pour les syndicats, le remplacement de la SQDM par la CPMT, serait un recul. À la FTQ, seul l'intervenant 16 nous a confirmé cette perception d'un recul syndical avec l'exclusion des centres de décision, tout en nuancant que pour les CRPMT (conseils régionaux) le recul était moins important puisque souvent en région, ce sont les mêmes personnes qui s'impliquent dans les divers comités et qu'une démission en bloc (en cas de mécontentement), ferait toujours mal au gouvernement. Ainsi selon lui, il importe peu que le pouvoir soit de recommandation ou décisionnel. D'autre part, le doute concernant les intentions du gouvernement libéral et son peu d'intérêt à l'encontre du partenariat et de la concertation préoccupe davantage certains des intervenants rencontrés, qui s'interrogent en fait sur le bien-fondé de leur participation à la CPMT. Le vrai recul, selon eux, provient de la fragilité de l'institution et des menaces d'assimilation à l'intérieur d'un ministère élargi, ce qui nous ramène au questionnement de Bernier (1999) et Charest (1998), sur le pouvoir réel dévolu à la CPMT puisqu'elle devenait limitée à un rôle conseil. Présentement en 2004, la FTQ se questionne sur sa participation à la CPMT, puisque la notion de partenariat et de concertation est mise à mal au sein de cette institution nationale depuis l'élection des libéraux en avril 2003. Cette remise en cause de la participation à la CPMT nous permet de revenir valider un des constats émis par Streeck (1993) et par Rutherford (1998) qui postulaient que le contexte politique aura une certaine influence sur le succès de l'action syndicale.

Par ailleurs, nous voudrions aussi reprendre la notion de Bernier (2002) qui portait sur la gestion paritaire. L'auteure à cet effet soutenait que celle-ci serait une réalité plus nationale, sectorielle et régionale que locale, étant donné l'élargissement du domaine de la formation, qui est passé d'un droit de se former volontairement à la notion

d'employabilité<sup>15</sup>. À cet égard, nous avons constaté que les discussions sont abordées de façon plus globale au sein des CRPMT et des CSMO, avec des ententes traitant de l'importance d'une formation générale en fonction des secteurs. De plus, au niveau régional, les intervenants ont maintes fois mentionné que depuis qu'ils ont été confrontés à des fermetures d'usines, ils doivent s'assurer que la formation donnée sera reconnue et transférable. Alors, en dépit des préoccupations rencontrées au niveau national, au sein des CSMO et des CRPMT, selon la majorité des personnes rencontrées, la situation semble plus satisfaisante, ce qui nous porte à croire que présentement le partenariat et la concertation sont plutôt une réalité sectorielle ou régionale.

En 2003, Charest mentionnait que la formation est un enjeu somme toute récent, et que la négociation collective des enjeux s'y rapportant étaient influencée en partie par la taille et le secteur d'activité. En cela, l'intervenant 1 ajoute que « *dans certaines conventions nous avons des clauses de formation que je qualifierais de « Cadillac » pourtant, certains syndicats ne semblent pas posséder de permis de conduire* ». De plus, Charest (2003) précisait qu'en regard d'un des objectifs du contexte législatif mis en place par le gouvernement qui « *était la prise en charge par les responsables du développement de la main-d'œuvre et l'émergence du partenariat, on doit considérer que les résultats sont tangibles et peut-être trop souvent sous-estimés.* » (Charest 2003 : 237). Si l'on considère l'importance (nombre et impact) des réalisations évoquées par les différents intervenants à la section 3.1.4, force est d'admettre que, nonobstant le chemin encore à parcourir, cela tend à soutenir ces propos de Charest (2003). Par contre en 2004, avec le recul dénoncé par l'ensemble des intervenants suite à l'amendement à la loi 90 qui met en péril le développement d'une culture de formation, il faudra observer ce qui découlera de cette situation. Comme l'ont souligné plusieurs intervenants « *ceux qui avaient le plus besoin d'être contraints ne sont plus tenu à l'obligation de formation* ».

---

<sup>15</sup> Cette notion a été traitée plus en détail à la section 1.3.1.2.

#### 4.2.2.3 Le syndicat et les nouveaux enjeux

Lévesque et Murray (2003) affirmaient que les syndicats locaux doivent s'organiser et se mobiliser, puisqu'ils sont un des joueurs importants dans le contexte présent. L'importance d'avoir su s'organiser dans le contexte de la formation a permis à la FTQ de redéfinir une forme d'équilibre entre ses actions plus traditionnelles (revendications par la négociation) et l'émergence de nouvelles préoccupations sociales (transférabilité et reconnaissance des acquis lors des réorganisations du travail, de fermeture d'usine, changements technologiques, etc.). Pour ce faire, Lévesque et Murray (2003) proposent aux syndicats nationaux de puiser dans leurs ressources tant internes qu'externes. Nous avons pu confirmer que la FTQ s'autorise le recours aux ressources externes lorsque nécessaire, afin de mieux cerner et cibler les différents enjeux sociaux, ce qui lui permet d'étendre ses actions au-delà de l'entreprise, tel que proposaient Murray et Verge en 1999.

Par ailleurs, le développement d'une culture de formation demeure toujours un défi, confirmé par l'arrivée d'une main-d'œuvre de moins en moins homogène (ethnies, femmes, jeunes et parfois même plus âgés), et par le désengagement de l'État, comme l'ont affirmé plusieurs intervenants, et comme nous l'avions retrouvé maintes fois lors de notre revue de littérature section 1.3. Tout comme Godard (2003) et Frost (2001) le suggéraient, le niveau national à la FTQ réussit selon la majorité des intervenants à bien chapeauter et former les affiliés et les syndicats locaux. Nous avons constaté que la FTQ cherche à favoriser les moyens d'actions bénéfiques à l'ensemble de ses membres et à comprendre et à s'attaquer aux nouveaux enjeux identifiés.

Nous concluons cette section concernant l'analyse des résultats en rapport avec notre revue de littérature, en référant à la création d'une identité collective telle que préconisée par Lévesque et Murray en 2003. Les auteurs considèrent l'identité collective comme une source de pouvoir et de mobilisation. Dans le cas de la FTQ, il semble raisonnable de croire que même si le sentiment premier d'appartenance passe par les affiliés (tel que nous l'avions démontré à la section 3.1.) le propos des différents intervenants démontrait tout de même une bonne compréhension de l'affiliation et des avantages reliés à celle-ci (le pouvoir politique, le réseau,

l'autonomie, la stabilité, et la force du nombre), ce qui nous a conduit à considérer la FTQ comme une centrale syndicale au sens large du terme.

#### **4.2.3 Nos résultats en comparaison de l'étude de cas de la CSN de Venditti (2003)**

Venditti posait la question suivante pour la CSN : « *Quels sont les impacts des institutions introduites au Québec en matière de formation, au cours des années 1990, sur la stratégie de l'acteur syndical?* » (2003 : 39)

Ses principales conclusions furent : que la CSN n'avait pas de stratégie distincte en fonction de chacune des institutions, puisque que la complémentarité des institutions est telle qu'il devient difficile de départager les stratégies de la CSN; que la stratégie globale est définie autour du développement de la formation continue en milieu de travail ce qui implique une appropriation de l'enjeu par les syndicats locaux; que cette démarche plus ou moins concertée, n'est pas le résultat d'un processus de planification stratégique au sens de Weil (1994).

Nous posons la question suivante à la section 2 : « *Quelle est la stratégie de l'acteur syndical FTQ, dans le contexte institutionnel et législatif de la formation continue, instauré dans les années 1990, au Québec?* »

Nos principales conclusions sont que la FTQ semble avoir une stratégie plus distincte en relation avec chacune des trois institutions, même si les priorités semblent mieux établies et plus cohérentes en rapport avec les CSMO. La FTQ a aussi une stratégie globale définie autour du développement d'une culture de formation qui implique là aussi, l'appropriation des enjeux par les syndicats locaux. Malgré tout, cette démarche ne résulte pas nécessairement d'un processus de planification stratégique aussi élaboré que celui défini par Weil (1994), mais serait plus conforme à la notion de choix stratégique développée par l'auteur en 2000, telle que nous l'avons présenté à la section 1.4.

Par ailleurs, si les lacunes relevées concernant le manque d'arrimage entre les secteurs et les régions, et la diffusion de l'information, sont les mêmes à la FTQ qu'à la CSN, il demeure tout de même que la FTQ, par sa structure et son organisation, semble mieux adaptée au concept de Weil (1994 et 2000). Au sens strict de nos hypothèses, la FTQ réussit à :

- ❑ Formuler une stratégie d'ensemble;
- ❑ Formuler une stratégie d'intervention :
- ❑ Soutenir le développement de la formation dans les milieux de travail;
- ❑ Mettre en œuvre différentes stratégies;
- ❑ Évaluer entre autres la stratégie de participation, la portée de l'amendement à la loi 90.

Ce qui nous fait dire que la FTQ connaît bien les différentes institutions et semble s'approprier l'espace disponible. La force de la FTQ est son réseau; l'envergure et la continuité de celui-ci élargit le champs de l'action syndicale, et augmente les possibilités de représentativité, donnant ainsi plus de pouvoir et de ressources aux différents représentants. Et cela même si le cadre n'est pas aussi structuré et révèle des failles en le comparant au modèle proposé par Weil (1994). Les ressources disponibles comme l'avancait celui-ci sont souvent limitées et peuvent devenir la faiblesse des syndicats, c'est pourquoi il leur suggère de bien mesurer celles-ci, et c'est ce qui est ressorti des résultats de nos entrevues. Rappelons que plusieurs intervenants ont reconnu qu'avec ce qu'ils avaient (comme ressources de temps surtout) il faisaient « *des miracles* ». L'intervenant 14 plus précisément a convenu que jusqu'à présent dans le dossier de la formation, globalement à tout le moins, la « *FTQ ne s'était pas fait jouer de tour* ». L'analyse de l'environnement externe se fait et il existe diverses priorités traduites en moyens d'action (surtout en ce qui concerne les CSMO et la loi 90). Concernant la mise en œuvre, s'il est admis que la FTQ dispose d'assez de ressources pour participer aux différentes institutions, la faiblesse provient de la coordination des ces différentes ressources, bien que cela ne semble pas nuire à l'évaluation de sa participation et permet la remise en question de certains choix de moyens d'action. Voilà ce qui d'après nous justifie notre affirmation que la FTQ, malgré les nuances exprimées précédemment, correspond mieux que la CSN au modèle théorique de Weil (1994).

Nous aborderons maintenant les éléments qui nous permettent d'affirmer une certaine conformité en relation avec la méthodologie utilisée par les deux chercheuses. Ils sont au nombre de deux et concernent :

- ❑ Les entrevues, qui étaient, dans les deux cas, semi-dirigées et concentrées sur la perception des répondants;
- ❑ La mise en œuvre qui a été examinée sous l'angle des actions engagées, de façon à analyser l'importance accordée à l'enjeu de la formation, plutôt que sous l'angle de la gestion financière et temporelle telle que préconisé par Weil (1994) .

Relativement aux similitudes rencontrées se rapportant aux organisations syndicales elles-mêmes, nous avons relevé que la structure de gouvernance, la multiplicité des intérêts en jeu ainsi que le caractère politique des deux organisations syndicales rendent difficile l'application intégrale du modèle de Weil (1994). Les deux centrales CSN et FTQ ont accordé beaucoup d'importance au dossier de la formation comme le démontrent les efforts déployés pour le développement d'une culture de formation et les nombreuses publications internes à ce sujet. En ce qui a trait aux ressources internes, nous retrouvons la même préoccupation en regard du manque d'importance qu'accordent les syndicats locaux aux enjeux de la formation par opposition à la santé-sécurité par exemple. En ce qui regarde plus directement la mise en œuvre de la stratégie, tant à la CSN qu'à la FTQ, nous relevons un manque de coordination entre les différentes instances et que la circulation de l'information est insuffisante. De même les considérations sur le manque de temps ont été maintes fois relevées dans les deux cas.

Nous tenterons d'expliquer ci-dessous ce qui *a priori* pourrait justifier la différence se rapportant aux stratégies concernant les différentes institutions, entre la CSN et la FTQ. Nonobstant les similitudes mentionnées précédemment sur la méthodologie utilisée, il existe certaines différences dans le traitement des données et la présentation des résultats. Une première constatation est le choix de Venditti (2003) de ne pas faire de différence dans le traitement des résultats selon l'institution où l'intervenant œuvrait. D'autre part, la formulation des questions de recherche ainsi que les grilles

d'entrevues recherchaient l'expression des perceptions des répondants. Cette subjectivité a pu renforcer certains biais des intervenants eux-mêmes. Dans un exercice de comparaison, cela pourrait avoir une incidence sur les résultats obtenus et serait susceptible d'expliquer certains des écarts relevés. Finalement, le moment de la collecte de données (2002 pour la CSN et 2004 pour la FTQ) a pu jouer un rôle compte tenu que les priorités sont conditionnées par l'environnement externe (à la CSN : le remplacement de la SQDM par la CPMT; à la FTQ : le peu de reconnaissance et d'empressement du gouvernement libéral à l'égard de la CPMT). Concrètement, cela constitue une limite à nos comparaisons avec Venditti.

En ce qui concerne les différences entre les organisations CSN et FTQ elles-mêmes et plus directement l'application du concept de Weil, nous avons déjà relevé que les ressources ne sont pas toutes d'égale importance à l'intérieur de la FTQ, nous présumons alors que d'une centrale à l'autre, cela peut créer des différences significatives. Nous croyons de plus que la différence de philosophie et du discours syndical sur la question de concertation et de partenariat pourraient motiver les divergences relevées. Pour démontrer notre propos, nous prenons l'exemple de l'enquête menée sur les besoins des syndicats locaux après l'entrée en vigueur de la loi 90 par la CSN, qui a mené à une « opération terrain » ce qui, croyons-nous, prend en compte plus particulièrement les besoins des membres, et donc pourrait mieux orienter les choix stratégiques des dirigeants syndicaux. *A contrario*, la *Déclaration de politique sur notre activité de représentation* (FTQ 1993) laisse aux dirigeants syndicaux de la FTQ une plus grande place à l'initiative et à l'expression d'une vision, sans toutefois outrepasser les politiques et les mandats généraux votés lors des congrès.

#### **4.2.4 Les limites de la recherche**

Une première limite à notre recherche est son caractère transversal, située dans une période déterminée (printemps/été 2004) qui a pu influencer comme nous l'avons vu les propos des participants en regard de certains changements récents de l'environnement (politique en particulier). D'autre part, elle se limite à la perception



des différents intervenants quant aux rôles et aux actions de la FTQ dans le domaine de la formation. Le rôle effectif des différents acteurs, malgré leur influence au sein des institutions n'a été que sommairement analysé.

Par ailleurs, le postulat de Weil (1994) concernant la composante « analyse des ressources » selon lequel les syndicats doivent dans un premier temps analyser les ressources dont ils disposent, pour ensuite planifier les ressources financières et temporelles nécessaires à la mise en œuvre des ressources n'a pas été pris en compte. Nous avons cru que cette composante d'analyse des ressources s'inscrivait dans une démarche de gestion moins traditionnelle pour l'acteur syndical, et cela bien que selon Weil (1994), le processus de planification stratégique en dépende en partie. De plus, pour des considérations de temps et de similitudes avec Venditti (2003), notre collecte de données n'a pas eu pour but de recueillir les informations relatives à cette pratique, mais plutôt de rassembler les données relatives à la perception des intervenants quant à l'importance des ressources consacrées au défi que représente la formation, puisque selon Weil (1994), de telles données permettent tout de même d'apprécier l'importance accordée à l'enjeu.

Nous reconnaissons aussi le fait que nous n'avons pas analysé les impacts de l'action syndicale sur les institutions. Ce qui d'après nous, pourrait faire l'objet d'une autre recherche. Nous n'avons pas non plus étendu notre recherche jusqu'aux sections locales, bien qu'une partie de la stratégie globale définie autour du développement d'une culture de formation implique l'appropriation des enjeux par les syndicats locaux, comme le mentionnaient d'ailleurs Bernier (1999 et 2002) et Lévesque et Murray (2003). Cette démarche pourrait en elle-même constituer une prochaine recherche. En considérant les limites que nous avons identifiées, il serait intéressant d'appliquer dans des études ultérieures le concept de stratégie syndicale à d'autres enjeux, telle la sous-traitance. Tout comme il pourrait être pertinent de prendre en compte d'autres définitions de stratégie dans une structure plus politique qui est celle des organisations syndicales.

## Conclusion

L'enjeu de la formation est devenu un thème qui suscite beaucoup d'intérêt chez les chercheurs universitaires, les pouvoirs publics et les différents acteurs du marché du travail. Notre problématique s'inscrivait dans la transformation de l'environnement du marché du travail qui consacre le rôle important de formation dans ce contexte de changements économiques, juridiques, technologiques et de réorganisation. Au début des années 90, le gouvernement québécois de concert avec les acteurs patronaux et syndicaux a mis sur pied de nombreuses initiatives avec des orientations claires de partage des responsabilités concernant le développement d'une culture de formation. Pour ce faire, des institutions telles la SQDM devenue la CPMT, les CSMO et le contexte législatif (loi 90) émergeaient et favorisaient le partenariat et la concertation. Bien que l'acteur syndical soit peu reconnu par le législateur dans le cadre de son action locale, il n'en demeure pas moins un interlocuteur sérieux et reconnu par le gouvernement dans le cadre des institutions nationales, régionales et sectorielles. Ce qui nous a conduit au questionnement concernant la stratégie de l'acteur syndical dans ce contexte institutionnel et législatif de formation continue mis en place au Québec, dans les années 90.

L'action des syndicats en faveur de la mise sur pied d'institutions privilégiant la résolution des problèmes reliés à la formation dans un contexte de partenariat, nous a incité à privilégier l'étude d'un cas. Nous avons opté pour l'acteur FTQ, en raison de l'importance de son *membership* (plus importante centrale syndicale au Québec en termes de membres), et de sa forte présence dans le secteur privé. De plus, les structures différentes de celle-ci nous ouvraient des perspectives de recherche intéressante en complémentarité avec l'étude du cas de la CSN qui avait été réalisée en 2003 par Venditti. Ensuite, nous avons aussi postulé que l'acteur syndical s'était doté d'une stratégie pour profiter des perspectives offertes en lien avec cet enjeu de la formation. C'est ainsi que nous avons défini que l'action syndicale serait en rapport avec le cadre général de la formation, mais aussi avec les opportunités offertes par chacune des institutions mise en place au Québec, dans le contexte de la formation. Ces institutions que nous avons proposées comme nos trois variables indépendantes sont la CPMT et ses conseils régionaux (CRPMT), les CSMO, et la loi 90 et le fonds

national de formation (FNFMO). Puisqu'une partie de notre postulat était que l'acteur syndical s'était doté d'une stratégie, nous avons cherché à définir la stratégie, afin de voir comment s'articule le concept de stratégie. Nous avons retenu lors de notre recherche exploratoire le concept de planification stratégique proposé par Weil en 1994 dans son ouvrage « *Turning the Tide. Strategic Planning for Labor Unions* » et utilisé par Venditti en 2003 pour créer son modèle d'analyse, lors son étude du cas de la CSN.

Pour notre modèle d'analyse, nous nous sommes inspiré de Venditti (2003), et nous avons adopté un modèle similaire, pour être en mesure d'établir une comparaison des résultats, et pour tester une seconde fois au Québec la théorie de Weil, dans un contexte de formation. Nous rappelons ici, au lecteur que nos trois variables indépendantes sont la CPMT, les CSMO et la loi 90 et que notre variable dépendante (la stratégie syndicale), s'articule autour de trois dimensions de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation. Cette étape nous permet de formuler une hypothèse générale et trois hypothèses spécifiques autour de chacune nos variables indépendantes. Pour tester nos hypothèses, nous avons procédé à 17 entrevues semi-dirigées, et à une analyse documentaire. Nous avons par la suite présenté nos résultats.

La présentation des résultats dans sa dimension de formulation, nous a permis de constater qu'en ce qui concerne la compréhension des institutions et du rôle des différents acteurs, la FTQ a une bonne connaissance des forces et des faiblesses des différentes institutions, qu'elle occupe bien la place qui lui est octroyée. Quant au rôle occupé par l'acteur patronal, il demeure déterminant, et que celui-ci soit omniprésent et peu représentatif, ou absent et peu impliqué, le résultat demeure le même : une institution moins performante. Ainsi, l'absence de vrais décideurs, ou la présence d'un acteur patronal peu représentatif, au sein des CSMO, ceux-ci n'auront que peu d'incidence dans les milieux de travail. En regard de l'acteur étatique, celui-ci est présent, et demeure le détenteur du pouvoir, tant économique que législatif et toute action de sa part a une incidence sur l'enjeu de la formation. Pour ce qui est des autres acteurs, il est reconnu à la majorité que ceux-ci travaillent dans le même intérêt que la FTQ, avec la même conscience plus sociale qu'économique. Pour ce qui est de l'analyse du besoin des membres, celle-ci semble relever des syndicats locaux. Les

priorités et les moyens d'action sont plus ou moins bien identifiés et ne font pas l'unanimité, surtout en ce qui concerne la CPMT.

Relativement à la mise en œuvre, selon les résultats obtenus c'est ici que le bât blesse. Car s'il est évident que la FTQ déploie les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de sa stratégie, l'organisation même de ces ressources demeure perfectible comme souligné par la majorité des intervenants. Par contre, cette lacune pourrait en soi être redevable à la structure même de l'organisation syndicale, et à l'autonomie reconnue aux affiliés. Pour ce qui est de l'évaluation de la stratégie, s'il est évident que celle-ci ne suit pas le cadre formel défini par Weil, il est tout aussi manifeste qu'il se fait une forme d'évaluation à la FTQ qui permet tout de même de vérifier les points forts ou faibles de certaines actions, de se questionner afin de se positionner sur certaines possibilités offertes, et de réévaluer l'étendue des actions entreprises. La faiblesse se retrouve plutôt au niveau du suivi apporté à l'évaluation. C'est ainsi que suite à l'analyse de ces résultats nous n'avons confirmé qu'en partie toutes nos hypothèses.

En effet, nous avons dû modérer nos propos, puisque de toute évidence la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation de la stratégie ne suit pas le cadre rigide de la planification stratégique telle que proposée par Weil en 1994. Par contre, suite à la lecture d'un document datant de 2000, et fourni par l'auteur lui-même, nous avons tout de même été en mesure de mieux nuancer notre position. L'auteur a quelque peu modifié son concept de planification stratégique avec la reconnaissance des choix stratégiques, qui laissent plus d'espace au libre arbitre et à l'initiative des dirigeants syndicaux. Par ailleurs, partant du fait que Weil utilise comme base de son modèle une structure managériale, alors que l'acteur syndical FTQ évolue dans une structure plus politique, dans un contexte de décentralisation, et d'autonomie reconnue aux syndicats affiliés et aux syndicats locaux, nous pouvons sommairement expliquer les écarts entre la théorie de Weil (1994) et nos résultats empiriques.

Concernant la comparaison avec les résultats de Venditti (2003), nous résumons que tant la FTQ que la CSN ont une stratégie globale définie autour du développement de la formation. Ceci implique une forme d'appropriation des enjeux par les syndicats

locaux, que nous n'avons pas cherché à vérifier dans le cadre de notre étude et qui pourrait faire l'objet d'une recherche ultérieure. Malgré tout, tant pour la CSN que pour la FTQ, cette démarche ne résulte pas nécessairement d'un processus de planification stratégique aussi organisé et concerté que le suggère le concept de planification stratégique développé par Weil (1994). Ces similitudes pourraient en partie s'expliquer selon nous par l'importance que chacune des centrales a accordé à l'enjeu de la formation, et par le peu de culture organisationnelle de gestion de type « entreprise traditionnelle » qui semble être l'apanage de ces deux centrales syndicales. Par contre à la FTQ, il semble que l'on retrouve une stratégie plus distincte selon chacune des institutions, même si nous remarquons que les priorités sont mieux établies et plus convergentes dans le cadre des CSMO. Trois facteurs pourraient principalement expliquer cette différence entre les deux centrales dans l'identification de priorités propres à chacune des institutions. La première serait d'ordre méthodologique, i.e. Venditti n'a pas fait de différence entre les lieux d'intervention des personnes interviewées. La deuxième pourrait provenir du fait que les ressources n'ont pas tous la même importance et la troisième concerne la philosophie et le discours syndical sur les questions de concertation et de partenariat.

Quoi qu'il en soit, nous croyons tout de même que l'étude du cas de la FTQ, tout comme celle de la CSN, établit que des stratégies peuvent malgré tout être définies par l'acteur syndical, sans suivre automatiquement un cadre rigide de planification stratégique. La démocratie qui est la locomotive de ces organisations demeure garante de certaines valeurs, puisqu'elle repose sur le respect et la confiance que les membres accordent à leurs dirigeants et qu'elle permet à ceux-ci certaines initiatives.

Finalement puisque l'enjeu de la formation requiert une appropriation par les syndicats locaux, nous croyons qu'il serait pertinent dans le cadre de recherche future, d'approfondir cette capacité ou cette volonté d'appropriation par les syndicats locaux et son articulation avec les niveaux supérieurs de l'organisation syndicale.

## Bibliographie

BÉLANGER, Jacques et Christian THUDEROZ. 1998. « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, Vol. 39, no 3, 469-494. ( 26pages, ISSN 0035-2969, Éditions C.N.R.S.)

BÉLANGER, Jacques, Anthony GILES et Gregor MURRAY. 2004. « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions », *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.A. Lapointe (dir), Québec : les Presses de l'Université Laval, 13-62.

BÉLANGER, Paul R., Paul-André LAPOINTE et Benoît LÉVESQUE. 2004. « Les innovations organisationnelles et les blocages institutionnels dans les entreprises », *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.A. Lapointe (dir), Québec : les Presses de l'Université Laval, 155-190.

BERNIER, Colette, Michèle BILODEAU et Jean-Noël GRENIER. 1996. « Les comités paritaires de formation professionnelle au Québec : vers une plus grande coopération dans les relations du travail? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 51, no 4, 665-692.

BERNIER, Colette. 1999. « La formation en entreprise et la loi du 1% au Québec - Défi et Dilemmes », *Gazette du travail*, Vol. 2, no1, 100-106.

BERNIER, Colette. 2002. « Syndicats et formation professionnelle au Québec : entre stratégies globales et actions locales. », *Formation, relations professionnelles et syndicalisme à l'heure de la société-monde*, C.Bernier, A.Jobert, H.Rainbird, J.Saglio, L'Harmattan : Les Presses de l'université Laval, 91-106.

BOIVIN, Jean. 2004. *Introduction aux relations industrielles*. Montréal : gaëtan morin éditeur/CHENELIERE EDUCATION

BOURQUE, Reynald. 1999. « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail », *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 54, no 1, 136-165.

CHAREST, Jean. 1998. « Les syndicats et la formation de la main-d'œuvre dans le secteur privé au Québec au cours des années 90 », *Le Marché du travail*, Vol. 19, no 10, 5-10 et 73-76.

CHAREST, Jean. 1999. « Articulation institutionnelle et orientations du système de formation professionnelle au Québec », *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 54, no 3, 439-469.

CHAREST, Jean. 2003. « La formation de la main-d'œuvre ». *La convention collective au Québec*, G. Hébert, R.Bourque, A.Giles, M.Grant, P. Jalette, G.Trudeau, G. Vallée.(dir.), 2003 Boucherville : gaëtan morin éditeur. Chapitre 10 pages 231-247

CHATTERTON, Sandra, Janet DASSINGER et Carole BARBEAU. 1999. « Formation en milieu de travail parrainée par les syndicats », *Gazette du travail*, Vol. 2, no1, 69-74.

COLLOMBAT, Thomas et Mona-Josée GAGNON. 2003. « Le syndicalisme québécois face à la résurgence d'une droite antisyndicale », *Chronique Internationale de l'IREs*, no.83-Juillet 2003, 1-14.

LA COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL. 2004. *Rapport du groupe de travail de la commission sur l'intervention sectorielle*. Secrétariat de la Commission

DESLAURIERS, Jean-Pierre. 1991. *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.

EMPLOI-QUÉBEC. 1998. *Guide général. Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Edition Révisée. Québec.

EMPLOI-QUÉBEC. 2000. *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Rapport quinquennal sur la mise en œuvre 1995-2000*. Québec : Gouvernement du Québec.

EMPLOI-QUÉBEC. 2001. *De l'action dans votre secteur. Les comités sectoriels de main-d'œuvre*. Québec : Emploi-Québec, brochure F-2131-(2001-10).

EMPLOI-QUÉBEC et LA COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL. 2002. *Le programme d'apprentissage en milieu de travail. Pour le développement et la reconnaissance des compétences dans votre secteur*. Québec : Gouvernement du Québec.

EMPLOI-QUÉBEC. 2003. *Fonds national de formation de la main-d'œuvre. Rapport d'activité 2002-2003*. Québec :Gouvernement du Québec.

EMPLOI-QUÉBEC. 2003. *Emploi-Québec. Rapport annuel de gestion 2002-2003*. Québec : Gouvernement du Québec.

FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC. 2004. *Vers un syndicalisme sans frontières. Histoire de la FTQ*, Site internet <http://www.ftq.qc.ca/>

FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC. 2004. *Vers un syndicalisme sans frontières. Structure de la FTQ*, Site internet <http://www.ftq.qc.ca/>

FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC. 2004. *Vers un syndicalisme sans frontières. FTQ en bref*, Site internet <http://www.ftq.qc.ca/>

FROST, Ann C. 2001. « Creating and Sustaining Local Union Capacities: The Role of the National Union », *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 56, no 2, 307-335.

GAGNON, Mona-Josée. 1998. «La «modernisation» du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative», *Sociologie et sociétés*, Vol. XXX, no 2, 213-230.

GAUTHIER, Benoit. 2003. *RECHERCHE SOCIALE De la problématique à la collecte des données*. Ste-Foy : Presses de l'université du Québec.

GODARD, John. 1994. *Industrial Relations. The Economy and Society*, McGraw-Hill Ryerson.

GODARD, John. 2003. «Do Labor Laws Matter? The Density Decline and Convergence Thesis Revisited», *Industrial Relations*, Vol. 42, no 3, 458-492.

KOCHAN, Thomas A., Robert B. MCKERSIE et Peter CAPPELLI. 1984. « Strategic Choice and Industrial Relations Theory », *Industrial Relations*, Vol. 23, no 1, 16-38.

KUMAR, Pradeep, Gregor MURRAY et Sylvain SCHETAGNE. 1998. « Les changements dans les milieux de travail : impacts, politiques et systèmes de soutien mis en place par les syndicats », *Gazette du travail*, Vol. 1, no 4, 82-97.

LAPOINTE, Paul-André et Renaud PAQUET. 1994. « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail », *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 49, no 2, 281-301.

LAPOINTE, Paul-André. 2001. «Partenariat, avec ou sans démocratie», *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 56, no 2, 244-278.

LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 1998. « La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 53, no 1, 91-119.

LÉVESQUE, Christian. 2003. « La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux. Le cas de l'industrie automobile au Mexique », *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 58, no 1, 60-84.

LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 2003. « Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau », *Revue de l'IRE*, no 41-2003/1, 149-176.

MINISTÈRE DE LA MAIN-D'ŒUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (MMSRFP). 1991. *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif*. Québec : Gouvernement du Québec, MMSRFP.



MINISTÈRE DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (MSS). 1999. *Cadre d'évaluation de la politique d'intervention sectorielle*. Direction de la Recherche, de l'évaluation et de la statistique.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. 2002. *Apprendre tout au long de sa vie. Plan d'action d'éducation des adultes et de formation continue*. Québec : Gouvernement du Québec.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. 2002. *Apprendre tout au long de sa vie. Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*. Québec : Gouvernement du Québec.

MURRAY, Gregor. 1994. «La représentation en relations industrielles. Perspectives et prospective», *La représentation. Miroir ou mirage de la démocratie au travail?*, Actes du XLIXe Congrès des relations industrielles, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, pp.7-30.

MURRAY Gregor et Pierre VERGE. 1999. *La représentation syndicale. Visage juridique actuel et futur*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. 2003. *Au-delà du discours. Politiques et pratiques de formation des adultes*. Paris : OCDE.

QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

ROBINSON, Ian. 1994. « Social Unionism and Labour Movement Power in Canada and the United States », Vol. 49, no 4, *Relations industrielles/Industrial Relations* 657-693.

ROUILLARD, Jacques. 2004. *LE SYNDICALISME QUEBÉCOIS. Deux siècles d'histoire*. Montréal : Boréal.

RUTHERFORD, Tod D. 1998. « Still in training? Labor Union and the Restructuring of Canadian Labor Market Policy », *Economic Geography*, Vol. 74, no 2, pp131-148.

STREECK, Wolfgang. 1993. «Training and The New Industrial Relations. A strategic Role for Unions». *Economic Restructuring and Emerging Patterns of Industrial relations*. Stephen R. Sleight (ed.), Kalamazoo: W.E. UPJOHN Institute, 167-189.

THIÉTART R.-A. 1999. *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.

VENDITTI, Angela, 2003. « *La stratégie syndicale dans le nouveau contexte institutionnel de la formation continue au Québec: l'étude du cas de la Confédération des Syndicats nationaux* » mémoire déposé à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal.

WORTSMAN, Arlene et Derwyn SANGSTER. 2001. « Perspectives sur les défis reliés aux compétences au Canada-Mesures syndicales et patronales », *Gazette du travail*, Vol. 4, no 4, 43-47.

WEIL, David. 1991. «Enforcing OSHA: The role of Labor Unions», *Industrial Relations* Vol. 30, no 1, 20-36.

WEIL, David. 1994. *Turning the Tide. Strategic Planning for Labor Unions*. New-York. Lexington Books.

WEIL, David. 2000. *A Strategic Choice Framework for Union Decision-making*. Article non-publié.

YIN, Robert. 1994. *Case study Research*. Newbury Park. Californie deuxième édition : Sage.

## **Annexe I**

### **Grille d'entrevue**

#### **La stratégie syndicale dans le contexte institutionnel de la formation continue au Québec :**

#### **L'étude du cas de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec**

##### **Informations générales et protocole de l'entretien**

**But de l'entretien :** Cet entretien s'inscrit dans une recherche visant à analyser le rôle de l'acteur syndical en regard de l'enjeu de la formation. Plus précisément, nous cherchons à analyser le déploiement de l'action syndicale en matière de formation dans le contexte institutionnel mis en place au Québec au début des années 1990.

**Aperçu général de la recherche :** mémoire de maîtrise en relations industrielles (Université de Montréal) sous la direction de Jean Charest.

Objet de la recherche : analyse du rôle des institutions et de l'acteur syndical dans le développement d'une culture de formation au Québec (stratégie syndicale). Les institutions plus précisément visées aux fins de notre recherche sont *La commission des partenaires du marché du travail* (CPMT), *les comités sectoriels de la main d'œuvre* (CSMO), la *Loi favorisant le développement de la formation de la main d'œuvre*

(loi 90) et le *Fonds national de formation de la main d'œuvre* (FNFMO).

Notre démarche de recherche comprend, en plus des entrevues effectuées auprès des représentants oeuvrant au niveau des institutions paritaires et du personnel professionnel responsable du dossier de la formation, une analyse documentaire qui sera réalisée à partir de la littérature produite par la FTQ relativement aux divers thèmes abordés au cours des entrevues.

**Format général de l'entrevue :** Il s'agit d'une entrevue semi-directive comprenant essentiellement des questions ouvertes. La durée approximative de l'entrevue sera de 60 minutes. Avec la permission de l'interviewé, il y aura enregistrement de l'entrevue, puis transcription sous forme de synthèse pour l'analyse. Toutes les données seront traitées dans la plus stricte confidentialité, pour garantir l'anonymat des participants. Aucune information à caractère nominative ne figurera dans le rapport de recherche, ni sur le matériel de l'entretien (cassette et synthèse). Seulement, le chercheur et son directeur auront accès aux données de l'entrevue et à sa synthèse.

**L'accent est mis sur l'analyse que vous faites de votre organisation syndicale en regard de la formation.**

Diane Gagné  
École de relations industrielles  
Université de Montréal

## Plan de l'entretien

**Introduction générale :** En 1991, le gouvernement québécois a publié un important énoncé politique sur les enjeux et le rôle déterminant de la formation de la main d'œuvre, cet énoncé a changé le contexte institutionnel et législatif de la formation continue. Ces institutions et cette nouvelle législation ont permis d'accroître la responsabilisation des acteurs patronaux et syndicaux en plus de favoriser l'exercice du partenariat jugé essentiel au développement d'une culture de la formation au Québec. Il apparaît que ces actions gouvernementales faisaient écho aux préoccupations exprimées par le mouvement syndical. Par notre recherche, nous voulons analyser le rôle de la FTQ, en regard des enjeux reliés à la formation et aux institutions (la CPMT, les CSMO, la Loi 90 et le FNFMO) tant aux niveaux nationaux et sectoriels, qu'au niveau de l'entreprise.

### Profil des répondants

À quel titre oeuvrez-vous dans le dossier de la formation?

Depuis combien de temps?

Quelles sont vos fonctions, votre rôle?

## Grille d'entrevue<sup>16</sup>

### 1. Formulation de la stratégie

#### 1.1 Analyse des innovations politiques et institutionnelles

- 1.1.1. Quelle analyse fait la FTQ des forces et des faiblesses de la CPMT (rôle, influence, pouvoir, ressources, partenariat) ?
- 1.1.2. Quelle analyse fait la FTQ des forces et des faiblesses des CSMO (rôle, autonomie décisionnelles, ressources, partenariat) ?
- 1.1.3. Quelle analyse fait la FTQ des forces et des faiblesses de la loi 90 (FNFMO) ?

#### 1.2 Analyse des rôles des autres acteurs

- 1.2.1 Quelle analyse fait la FTQ, de l'influence de l'acteur patronal dans ces institutions?
- 1.2.2 Quelle analyse fait la FTQ, de l'influence de l'État en regard de ces institutions?
- 1.2.3 Quelle analyse fait la FTQ, de l'influence des autres acteurs syndicaux au sein de ces institutions?

#### 1.3 Analyse des besoins des membres (syndiqués)

- 1.3.1. Comment la FTQ a-t-elle procédé à l'analyse des besoins et des attentes de ses membres en regard de :
  - a) la formation continue ?
  - b) la participation de la FTQ à ces institutions ( CPMT, CSMO, Loi 90) ? (ex : débats internes, enquêtes, congrès, colloques etc. Pour vérifier l'importance générale du sujet plus que leurs besoins spécifiques de formation)

#### 1.4 Identification des priorités

- 1.4.1 Quels sont les objectifs que s'est donnée la FTQ en ce qui a trait :
  - a) à sa participation à la CPMT ?
  - b) à sa participation au sein des CSMO ?
  - c) au développement de la formation en milieu de travail ?
- 1.4.2 Quelles sont les modalités d'action prévues par la FTQ pour chacun des objectifs identifiés précédemment? ( vérifier la cohérence des actions en regard du discours )
- 1.4.3 Quelle importance la FTQ accorde-t-elle à la négociation collective en regard de la formation de la main d'œuvre ? ( les actions concrètes)

---

<sup>16</sup> Cette grille d'entrevue trouve son inspiration dans le mémoire déposé par Venditti en 2003

## **2. Mise en œuvre de la stratégie**

### **2.1 Analyse des ressources (quantitatif)**

- 2.1.1 Diriez-vous que la FTQ consacre assez de ressources (de temps et d'argent) pour soutenir :
  - a) sa participation à la CPMT ?
  - b) sa participation aux CSMO ?
  - c) la gestion du dossier de la loi 90 ( FNFMO) ?
- 2.1.2. Est-ce que la FTQ a eu recours à des ressources externes pour soutenir sa participation aux institutions mentionnées précédemment ( ressources gouvernementales, professionnelles, chercheurs, autres) ? Si oui, quelle appréciation en fait la FTQ ?

### **2.2. Organisation interne**

- 2.2.1 Qui sont les personnes désignées pour siéger au sein des institutions paritaires? (pour s'assurer que ce sont des élus)
- 2.2.2 Quelles formes de soutien la FTQ met au service des représentants syndicaux participant à la CPMT, aux CSMO ainsi qu'aux responsables de la loi 90 (FNFMO) pour l'accomplissement de leurs fonctions (soutien de type conseil, séance de formation, bulletins syndicaux, colloques, documentation, etc.) ?
- 2.2.3 Est-ce que la FTQ s'est donnée des moyens pour assurer une coordination des actions des représentants syndicaux participant à la CPMT, aux CSMO et à la mise en œuvre de la loi 90 (FNFMO) (mécanismes de concertation, de mise en circulation de l'information, des réseaux de participants, des réunions et à quelle fréquence, etc.) ?

## **3. Évaluation de la stratégie**

### **3.1 Critères de succès de la stratégie**

- 3.1.1 Avez-vous procédé à une évaluation (avez-vous fait un bilan) de votre participation au sein de ces institutions (CPMT, CSMO, loi 90)? Si oui, comment avez-vous procédé, et quel était le bilan?

*(Si le temps le permet)*

- 4. Avez-vous d'autres commentaires ou remarque sur le rôle des institutions considérées ici ou sur le rôle de la FTQ dans le domaine de la formation?

*(Pour la permanente Madame Miller)*

- 5. Avez-vous des documents produits par la FTQ en regard de l'un ou l'autre des points abordés au cours de l'entrevue?

## **Annexe 2 Liste de documents FTQ**

Artisan d'un monde meilleur. 25<sup>e</sup> Congrès FTQ 4<sup>e</sup> trimestre 1998.

La loi 90, loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, et l'action syndicale. Service de l'éducation FTQ. Janvier 1996.

Les Conseils c'est essentiel. Conseils régionaux FTQ. Automne 2001.

Les nouvelles connaissances usuelles. Le syndicalisme FTQ 2<sup>e</sup> trimestre 2001.

L'usure au travail n'a pas d'âge. Agir pour notre qualité de vie. Colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre. Janvier 2003.

Mémoire « *Projet de politique d'éducation des adultes dans une perspective de formation continue* » FTQ, septembre 2001.

Mémoire « *Pour une politique gouvernementale de formation axée sur les besoins de la société et sur les droits des citoyens et des citoyennes.* » FTQ, 23 avril 1999.

Mémoire « *sur le projet de loi 90, Loi favorisant le développement de la formation professionnelle* » FTQ, 25 mai 1995.

Mémoire « *sur l'énoncé de politique du ministère de la main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle et sur le projet de loi 408. La primauté de l'individu dans le développement de la main-d'œuvre* » FTQ, 4 février 1992.

Ouvrons l'avenir. Échec au chômage. 24<sup>e</sup> Congrès FTQ. 4<sup>e</sup> trimestre 1995.

Regroupons nos forces. Déclaration de politique. 23<sup>e</sup> congrès FTQ. décembre 1993

RÉPERTOIRE Pour mieux s'y retrouver. XVI<sup>e</sup> Congrès régional FTQ Montréal métropolitain. Mai 2004.

Un projet syndical. La formation en emploi. Guide d'action pour négocier la formation en emploi. FTQ 3<sup>e</sup> trimestre 2001.

Vers un syndicalisme sans frontières. 26<sup>e</sup> Congrès FTQ. 4<sup>e</sup> trimestre 2001

### ***Annexe 3 Les comités sectoriels de main-d'œuvre***

Souce : Emploi-Quebec [www.emploi-quebec.net](http://www.emploi-quebec.net)

Aérospaciale  
Aménagement forestier  
Bois de sciage  
Caoutchouc  
Chimie, pétrochimie, raffinage  
Commerce de détail  
Commerce de l'alimentation  
Communications graphiques  
Culture  
Économie sociale et action communautaire  
Environnement  
Fabrication métallique industrielle  
Industrie électrique et électronique  
Industrie textile  
Métallurgie  
Pêches maritimes  
Plasturgie  
Portes et fenêtres, meubles et armoires de cuisine  
Production agricole  
Produits pharmaceutiques et biotechnologiques  
Services automobiles  
Soins personnels  
Technologies de l'information et de la communication  
Tourisme  
Transformation alimentaire  
Transport routier



## ***Annexe 4 Effectifs des principaux syndicats affiliés à la FTQ***

Effectifs des principaux syndicats affiliés à la FTQ en 2002.

Source : Boivin 2004 :70

<i>Syndicats</i>	<i>Membres</i>
Syndicats canadien de la fonction publique (SCFP)	100 000
Conseil conjoint de la construction *	73 000
Syndicat des Métallos	50 000
Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP)	50 000
Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC)	40 000
Fraternité internationale des routiers (Teamsters)	35 000
Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)	35 000
Syndicat national de l'automobile, de l'aérospaciale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA Canada)	20 000
Syndicat québécois des employés et des employées de service (SQEES-298)	16 600
Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospaciale (AIMTA)	14 000
Syndicat des employés professionnels-les et de bureau (SEPB)	12 000
Union internationale des employés et employées de service (UES 800)	10 700
Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes du Canada (STTP)	10 500
Syndicat du vêtement, du textile et autres industries (SVTI)	10 000

---

\* Regroupe depuis 1998, les syndicats affiliés à la FTQ-construction et au Conseil provincial du Québec des métiers de la construction.

